التواصل الثقافي
في الأعمال الدولية



محمود نديم الطبقجلي

بسم اللـه الرحمن الرحيم

التواصل الثقافي
في الأعمال الدولية



رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية (2012/2/842)

الطبقجلي، محمود نديم

التواصل الثقافي في العمال الدولية/ محمود ندم الطبقجلي
عمان : دار غيداء للنشر والتوزيع، 2012

( ) ص

ر.إ: (2012/2/842).

الواصفات:/ الادارة

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN 978-9957-555-45-0



تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس : 5353402 6 962+
خلــوي : 95667143 7 962+
ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com

التواصل الثقافي
في الأعمال الدولية

محمود نديم الطبقجلي

الطبعة الأولى

1433هـ - 2012 م

إهداء

إلى أمي الحبيبة حفظها ورعاها اللـه

الفهرس

مقدمة 9

الفصل الأول

المقاربات الثقافية

تعريف المصطلحات الأساسية 11
المقاربات الوظيفية 12
نظرية هوفستيد 13
نظرية هول 21
نظرية ترمبنور 23
نقد المقاربات الوظيفية 26
المقاربات التفسيرية 27
السيميائية 28
شبكة الدلالات اللفظية 28
نقد المقاربات التفسيرية 30

الفصل الثاني

مقاربات الثقافة في مجال المفاوضات

المقاربة الجغرافية للتفاوض 35
مبادئ النجاح في المفاوضات التجارية 44
تطبيق نظريات الثقافة في التفاوض 47
الصور النمطية للمفاوضين 48

الفصل الثالث

المقاربات الثقافية في مجال سلوك المستهلك

دراسة سلوك المستهلك تجاه أنواع السلع 53
سلوك التسوق والشراء 53
التسوق والشراء من البيت 67
سلوك الشكوى 68
الولاء للماركة 69
تبني ونشر المخترعات 69
تصميم المحلات 71

الفصل الرابع

مقاربات الثقافة في مجالات الإعلان والإعلام والاتصال

مقاربات الثقافة في مجال الإعلان 75
المقاربات الثقافية في مجال الإعلام 78
المقاربات الثقافية في مجال الاتصالات 82

الفصل الخامس

ثقافة العمل في المنظمات

أهمية ثقافة العمل 90
أنواع ثقافات العمل 91
الثقافات الفرعية في العمل........ 100
حركات الثقافة المضادة 100
تقييم ثقافة المنظمة 101
فوائد تقييم المنظمات لثقافتها........ 110
تعدد الثقافات القومية للعاملين في المنظمة........ 112
المنطقين الشرقي والغربي التواصل 114
نموذج الأرجوحة المزدوجة 114
ثقافة المنظمات الإسكندنافية........ 115

الفصل السادس

هوية الشركة

الهوية الأحادية والثنائية للشركات........ 212
مشكلة البحث عن هوية 122
من الهوية إلى الصورة 124
العلاقة بين الثقافة والهوية والصورة 128
الوصلة بين التواصل الداخلي والخارجي للشركة 129
الاستباقية........ 133

الفصل السابع

التواصل والقيادة

طرق إقناع الناس بتغيير أفكارهم........ 139
مقاربات تواصل القيادة 140
القص التواصلي........ 141
أدوات المقاربة السردية 143
القيادة في البيئة المتعددة الثقافات 152
المصادر والمراجع........ 155

المقدمة

لا يخفى على المرء أهمية معرفة ثقافة البلد الذي نتاجر أو نتعامل معه. إن معرفة ثقافة البلد يساعد على وضع الخطط التسويقية والإعلانية الموجهة لهذا البلد كما يساعد على معرفة كيفية التواصل مع الناس فيه لأي نشاط تجاري أو نشاط أعمال أو تفاوض نقوم به هناك.

بعد ظهور بعض النظريات الثقافية في العقود الماضية وما تلاه من نشأة مادة التواصل البين-ثقافي بدأ الاهتمام بتطبيق نظريات الثقافة والتواصل في مجال التجارة والأعمال الدولية فتطرقت الأبحاث إلى كيفية الاستفادة من تلك النظريات في هذا المجال واتسع الجدل بين الباحثين حول المقاربات التي يمكن أن تكون نافعة لرجال الأعمال. إن ذلك هو ما يحاول هذا الكتاب استعراضه بدءا من الخلفية النظرية وانتهاء بالتطبيق في جوانب مختلفة من مجال التجارة والأعمال الدولية كالإعلان والشركات المتعددة الجنسية وسلوك المستهلك والتفاوض كما يتناول في بعض فصوله مواضيع ثقافة الشركة وهويتها وتواصل القيادة فيها لما لها من علاقة وطيدة بمجال الأعمال عموما ومنها الدولية بطبيعة الحال.

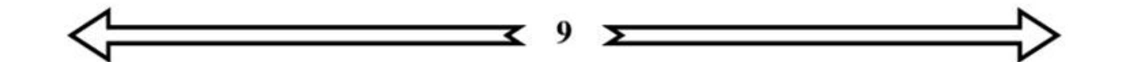
لقد تم اشتقاق واستعمال الكثير من المصطلحات فيما يتعلق بالنظريات الثقافية ومادة التواصل البين-ثقافي وقد لا تكون معروفة لغير المتخصصين ولتعميم الاستفادة سوف نقوم بتعريف تلك المصطلحات بإيجاز حين ذكرها لأول مرة في الكتاب وللتعمق أكثر في تعريف تلك المصطلحات يمكن الرجوع إلى كتابي المذكور في المصادر بعنوان " التواصل الثقافي مع العرب"

توجد في بعض فصول هذا الكتاب أمثلة واقعية من شركات دولية وإن كان معظمها من المنطقة الإسكندنافية بحكم عملي فيها.

إننا نأمل أن يكون هذا الكتاب مفيدا للدارسين في مجال الثقافة ومجال التواصل وكذلك في مجالي التجارة والأعمال كما يكون مفيدا لرجال الأعمال والمسؤولين في الشركات والمنظمات التجارية.

الفصل الأول

المقاربات الثقافية



الفصل الأول

المقاربات الثقافية

تعريف المصطلحات الأساسية

سنبدأ هذا الفصل بتعريف مبسط لثلاثة مصطلحات ستتكرر خلال هـذا الفـصل والفـصول الأخرى من هذا الكتاب وسوف نقوم بتعريف الباقي عندما نقوم بذكره لأول مرة.

التواصل Communication

التواصل هو عملية تبادل لفظي وغير لفظي بين شخصين أو أكثر حيث يتم التبادل اللفظـي عن طريق الكلام واللغة أما التبادل الغير لفظي فيشمل حركات الجسم وتعبـيرات الوجـه والملابـس وطريقة تصفيف الشعر ومـا إلى ذلـك. وهـي متبادلـة لا يكـون فيهـا أحـد الطـرفين مرسـلا والآخـر مستقبلا، وإنما يشترك الطرفان في الإرسال والاسـتقبال. ويـتم التواصـل بـين أفـراد المجتمـع في إطـار ثقافته كما يحدث التواصل بين أفراد مجتمع وآخر في إطار ثقافتي المجتمعين.

وكل تواصل يحدث في سياق وهو مجموعة العوامل والظروف التي يتواجد فيها المتواصـلون والعلاقات فيما بينهم، فالتواصـل في سـياق الـصداقة مختلـف عـن التواصـل في سـياق العلاقـة مـع الرؤساء في العمل. إن السياق الاجتماعي وسياق الثقافة والعلاقة تحدد الكلام والتصرف المناسبين.

التواصل البين- ثقافي Inter-Cultural Communication

التواصل البين- ثقافي هو تواصل بين الأشخاص من ثقافات مختلفة.

المقدرة على التواصل البين – ثقافي

هي قدرة الشخص على القيام بتواصل ناجح وفعال مع الناس من ثقافات أخرى بدون حدوث سوء فهم ومشاكل.

وبعد أن عرفنا المصطلحات الأساسية سوف نقوم بتناول موضوع هذا الفصل ألا وهو المقاربات الثقافية، وتنقسم المقاربات الثقافية في مجال الأعمال الدولية إلى نوعين: المقاربة الوظيفية والمقاربة التفسيرية.

أولا: المقاربات الوظيفيةFunctionalists Approches

في هذه المقاربات ترتبط الثقافة بمكان أو بلد أو قومية،وقد ركزت أبحاث هذه المقاربات على كيفية تصرف الناس من بلد معين وما هي القيم التي يحملونها وبكلمات أخرى المقاربة الوظيفية تنبؤية تشير إلى أنماط للتفكير والسلوك بهدف تقليل مشاكل التواصل وتحسين فاعلية التواصل البين - ثقافي في لقاءات الأعمال.

ومن الناحية العملية فإن المقاربات الوظيفية سهلة الاستخدام لأنها تصنع إطارا لما هو متوقع من أي لقاء بين- ثقافي من ناحية القيم والأعراف وأسلوب التفاوض وسلوكيات القيام بالأعمال وبالتالي فهي تساعد في التحضير للاجتماعات بناس من ثقافة أخرى. وقد قننت المقاربات الوظيفية حجم ضخم من البيانات في قضايا مختلفة مثل موقف الناس من السلطة والقوة والحاجة إلى القواعد والإجراءات في العمل وتفضيل القيم المادية على القيم غير المادية، والأسلوب المباشر أو غير المباشر في التواصل وأمور شتى عديدة.

وسنستعرض هنا أهم ثلاث مقاربات وظيفية وقد سميت بأسماء أصحابها.

1 - نظرية هوفستيد

صنفت نظرية هوفستيد الثقافات القومية وفقا لطرق مواجهتها لعدم المساواة ولطرق مواجهتها للشعور بغير المؤكد و لعلاقة الفرد بجماعته الأولية وللآثار العاطفية الناجمة من ولادة الشخص كولد أو كبنت. وأصبحت هذه المعايير هي الأبعاد الأربعة الأساسية لنظرية هوفستيد ثم أضيف إليها لاحقا بعدان آخران لتتلخص أبعاد النظرية فيما يلي:

أ- مسافة القوة Power Distance

مسافة القوة هي إلى أي مدى يقبل ويتوقع الأعضاء الأقل قوة في المجتمع أو المنظمة أو المؤسسة (ومن بينها العائلة) عدم المساواة في توزيع القوة، أي أن تحديد مدى القبول سواء كان كبيرا (عاليا) أم قليلا (منخفضا) يأتي من تحت وليس من فوق، كما أن هذا البعد يقول بأن التابعين وليس فقط القادة هم من يقرون مستوى عدم المساواة في المجتمع. إن عدم المساواة موجود في كل المجتمعات ولكنه يكون أكبر في بعض المجتمعات من غيرها، ففي الثقافات ذات مسافة القوة العالية يكون لكل شخص مكان شرعي في الهرم الاجتماعي وبالتالي فإن قبول وإعطاء السلطة يكون أمرا طبيعيا؛ وعلى سبيل المثال فإن السلوك الذي يعترف بالتركيب الهرمي هو شيء طبيعي عند اليابانيين مثله مثل تنفس الهواء ويعني ذلك لهم أن كل شيء في مكانه الصحيح، أما في الثقافات ذات مسافة القوة المنخفضة فقد يكون للسلطة مفهوم ضمني سلبي والتركيز يكون على المساواة في الحقوق والفرص.

ب- تجنب غير المؤكدUncertainty Avoidance

يتناول هذا البعد تحمل المجتمع لعدم اليقين والغموض ويشير إلى أي مدى تبرمج الثقافة من ينتمون إليها على الشعور بالراحة من عدمه في المواقف الجديدة

وغير المعروفة والمفاجئة وغير المألوفة. والثقافات التي تتجنب غير المؤكد تحاول تقليل إمكانية هذه المواقف بالقوانين والقواعد الصارمة وتدابير السلامة والأمن وعلى المستوى الديني والفلسفي بالاعتقاد بالحقيقة المطلقة: "هناك حقيقة واحدة ونحن نعرفها" والناس في البلدان التي تتجنب غير المؤكد هم أكثر عاطفية ويندفعون أكثر بالطاقة العصبية الداخلية، أما النوع المعاكس أي الثقافات التي تقبل غير المؤكد فهي أكثر تحملا للرأي الذي يختلف عن المعتاد وتحاول أن تضع أقل ما يمكن من القواعد وعلى المستوى الديني والفلسفي فهي نسبية وتسمح لتيارات فكرية عديدة بالتدفق جنبا إلى جنب. والناس من هذه الثقافات يتحلون بقدر أكبر من رباطة جأش والنزعة التأملية، كما أن بيئتهم لا تتوقع منهم التعبير عن العواطف.

جـ- الفردية في مقابل الجماعية Individualism versus Collectivism

يتناول هذا البعد درجة اندماج الأفراد في الجماعة، فعلى الجانب الفردي نجد أن المجتمعات التي تكون فيها الروابط بين الأفراد غير متينة وأكثر حرية يتوقع من كل شخص أن يهتم بمصلحته الخاصة وبأسرته النووية (المباشرة) أما على الجانب الجماعي نجد أن المجتمعات التي يندمج أفرادها منذ الولادة في جماعات متماسكة بقوة والتي عادة ما تكون عائلات ممتدة (تشمل الأقارب كالأعمام وأبناء العم والجد والجدة وغيرهم) تصبغ حمايتها على أفرادها مقابل الولاء الكامل لها، فتكون مصلحة الجماعة مقدمة على مصلحة الفرد.

د- الذكورة في مقابل الأنوثةMasculinity versus Femininity

هذا البعد يشير إلى توزيع الأدوار العاطفية بين الجنسين والذي يعتبر قضية أساسية تتعلق بنطاق الحلول الموجودة في المجتمع. ومبدئيا فإن قيم النساء تكون أقل اختلافا من مجتمع إلى آخر من قيم الرجال بينما تتفاوت قيم الرجال بين بلد وآخر

فتحتوي على الجزم والمنافسة وتكون أبعد ما يكون عن قيم النساء في بلد وتتميز بالرعاية والتواضع وتكون مشابهة لقيم النساء في بلد آخر.

ويتمتع كل من النساء والرجال في البلاد الأنثوية بنفس قيم التواضع والراعية، أما في المجتمعات الذكرية فالنساء يكن أكثر جزما وأكثر منافسة من نظيراتهن في البلاد الأنثوية ولكن ليس بقدر الرجال وبالتالي فإن هناك فجوة بين قيم الرجال وقيم النساء في المجتمعات الذكرية.

هـ -التوجه الطويل الأجل والتوجه القصير الأجل

Long-Term and Short-Term Orientations

أضيف هذا البعد نتيجة الأبحاث التي قام بها الباحثون الصينيون حيث وجدوا أن الأبعاد الأربعة الأصلية للنظرية لا تكفي لوصف الثقافة الصينية، فالمثابرة والادخار والسعي وراء راحة البال من عناصر فلسفة كونفشيوس التي تقوم عليها الثقافة الصينية وهي من خصائص ثقافات التوجه الطويل الأجل. وعلى العكس من ذلك فإن الإنفاق الآن أهم من الادخار للمستقبل في التوجه القصير الأجل.

وتتصف المجتمعات ذات التوجه طويل الأجل بتبني القيم البرغماتية والتوجه نحو المستقبل والمكافآت المستقبلية خاصة الادخار والمثابرة وعدم أهمية وقت اللهو وأهمية تأقلم الشخص مع الظروف بل أن الخير والشر يعتمدان على الظروف كما تتصف أيضا بترتيب العلاقات بحسب المكانة ووجود الشعور بالعار، في حين تتصف المجتمعات ذات التوجه قصير الأجل بالتوجه نحو القيم المتصلة بالماضي والحاضر مثل العزة الوطنية والحفاظ على ماء الوجه والوفاء بالالتزامات الاجتماعية وتبادل الفضل والهدايا والتركيز على النتائج السريعة والإنفاق وأهمية الاستقرار الشخصي وأهمية وقت اللهو وعدم أهمية المركز الاجتماعي في

العلاقات بين الناس والإيمان بالمطلقات فيما يخص الخير والشر. و التوجه الطويل الأجل أكثر ديناميكية من التوجه القصير الأجل الذي يكون في المقابل أكثر ثباتا.

و- التساهل في مقابل التقييد Indulgence versus Restraint

المجتمعات المتساهلة هي المجتمعات التي تسمح نسبيا بإشباع حر وغير مقيد للغرائز الأساسية والطبيعية للبشر المتعلقة بالاستمتاع بالحياة واللهو أما المجتمعات المقيدة فتقمع إشباع الحاجات بطريقة حرة وتنظمه بالأعراف الاجتماعية الصارمة.

الموقع النسبي للبلاد في الأبعاد الستة:

يحصل كل بلد على درجة نسبية بمقارنته بالبلاد الأخرى في كل بعد من أبعاد نظرية هوفستيد ويكون له موقع نسبي بين البلاد يمثل قوة وجود هذا البعد في ثقافة ذلك البلد، فإذا كان البعد قويا فالموقع النسبي للبلد يكون عاليا في المؤشر العالمي لهذا البعد والعكس صحيح. وقد أثبتت تلك المؤشرات استقرارها عبر عشرات السنوات، أما القوى التي تجعل الثقافة تتحرك لتتغير تميل إلى أن تكون عالمية أو إقليمية أي أنها تؤثر على عدة بلاد في نفس الوقت فتتحرك ثقافاتها معا وبما أنها تتحرك معا فإن موقع البلد النسبي يبقى كما هو.

وتقاس درجات البلاد في المؤشر العالمي عن طريق الارتباط الإحصائي بالعديد من البيانات عن تلك البلاد فمثلا ترتبط مسافة القوة باستخدام العنف في السياسة المحلية وعدم المساواة في الدخل. ويقترن تجنب عدم التأكد بانتشار الكاثوليكية الرومانية وبمدى التزام المواطنين قانونيا في الدول المتقدمة بحمل بطاقة الهوية. وترتبط الفردية بالثروة الوطنية والحراك الاجتماعي بين الطبقات من جيل إلى آخر. وترتبط الذكورة سلبيا بتمثيل المرأة في الحكومات المنتخبة بطريقة ديمقراطية. أما التوجه الطويل الأجل فيرتبط بمقارنات دولية لنتائج المدارس في

البلاد المختلفة. وأخيرا فالتساهل يرتبط بالحرية الجنسية والدعوة لحقوق الإنسان مثل حرية التعبير عن الرأي.

وتتميز البلاد اللاتينية والآسيوية والأفريقية ومن بينها العربية بمسافة قوة عالية بينما تكون مسافة القوة منخفضة خاصة في شمال أوروبا ونيوزيلندا وأيرلندا والنمسا وإسرائيل وكذلك في بريطانيا والولايات المتحدة وأستراليا وألمانيا. ويكون تجنب غير المؤكد عاليا في البلاد اللاتينية واليابان والبلاد الناطقة بالألمانية وأقل في شمال أوروبا وكل من بريطانيا والولايات المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا وكذلك الصين وتحتل البلاد العربية موقعا متوسطا في هذا البعد. وتسود الفردية في البلاد المتقدمة والغربية و تسود الجماعية في البلاد الأقل تطورا والبلاد الشرقية أما اليابان فتحتل موقعا متوسطا في هذا البعد وكذلك البلاد العربية. وتكون الذكورة عالية في اليابان وبعض البلاد الأوروبية كألمانيا والنمسا وسويسرا ومعتدلة العلو في بريطانيا والولايات المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا ومتوسطة في البلاد العربية ومنخفضة في بلاد الشمال وهولندا ومعتدلة الانخفاض في بعض البلاد اللاتينية والآسيوية مثل فرنسا وإسبانيا وتايلاند. وتحرز بلاد شرق آسيا خاصة الصين أعلى الدرجات في بعد التوجه الطويل الأجل أما درجات أوروبا الشرقية وأوروبا الغربية في هذا البعد فمتوسطة وتكون منخفضة في بريطانيا والولايات المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا وفي العالم الإسلامي وأمريكا اللاتينية وأفريقيا. أما أعلى درجات التساهل فتحرزها أمريكا اللاتينية وبعض أجزاء من أفريقيا وأوروبا الشمالية و بريطانيا والولايات المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا في حين يتواجد التقييد على الأكثر في شرق آسيا وشرق أوروبا والعالم الإسلامي. وللتعرف على الموقع النسبي للبلاد في بعض أبعاد نظرية هوفستيد يمكن الرجوع إلى المصدر رقم 20 في قائمة المصادر.

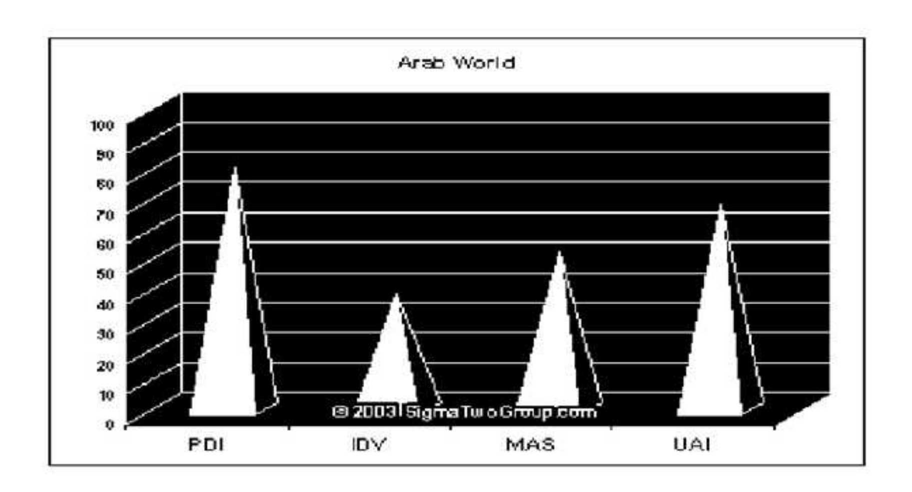
يبين الشكلان 1 و2 مدى ارتفاع مؤشرات نظرية هوفستيد في ثقافة البلاد العربية وثقافة الدنمارك على التوالي. وللتعرف على هذه المؤشرات في بلاد أخرى يمكن الرجوع إلى المصدر رقم 19.

PDI : مؤشر مسافة القوة

IDV : مؤشر الفردية

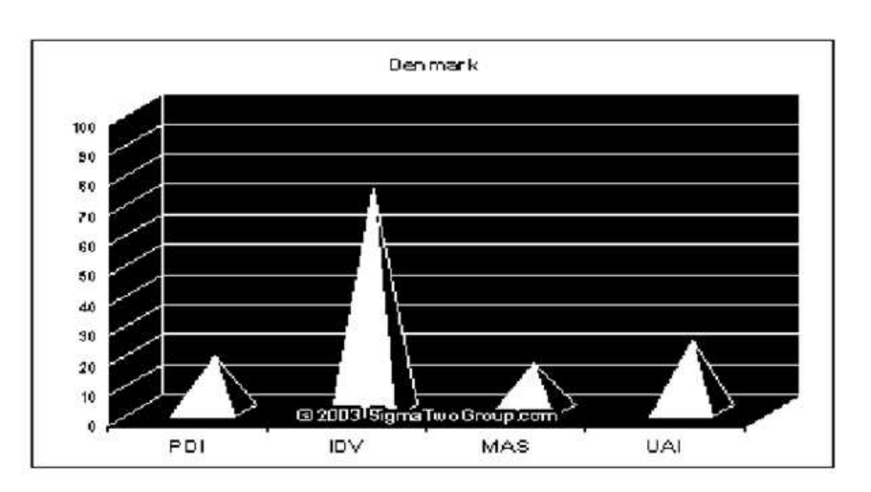
MAS : مؤشر الذكورة

UAI : مؤشر تجنب غير المؤكد



شكل 1

مؤشرات هوفستيد في البلاد العربية



شكل 2

مؤشرات هوفستيد في الدنمارك

تغير القيم

رغم ثبات القيم فهناك قيم يمكن أن تتغير في المدى البعيد والتغير قد يحدث بسبب التغيرات الاقتصادية والتحديث والنضوج و تأثيرات الجيل وروح العصر وتأثير الأقدمية.

إن التغيرات الاقتصادية مثل زيادة الثروة قد تقود إلى الفردية كما أن الفقر يؤدي إلى الجماعية وتطور التعليم يؤدي إلى انخفاض مستوى مسافة القوة.

ومن المفترض أن التحديث بما فيه من تصنيع وتحضر أو تمدن أي انتقال الناس للعيش في المدن يحول المجتمعات الجماعية إلى فردية. ومع أن التمدن يميل إلى تجزئة الأسر الممتدة إلى أسر نووية فهذا لا يعني التقليل من قيمة الأسر الممتدة.

و تأثير النضوج يعني أن قيم الناس تتغير بتقدم العمر، فالشباب في معترك حياتهم مثلا أكثر التصاقا بقيم الذكورة ممن خاض هذا المعترك بالفعل واستقرت

حياته. وتتصف فئات الأعمار الأصغر وفئات الأعمار الأكبر بأقل من الفردية من فئات الأعمار المتوسطة. وتأثير الأقدمية يلاحظ عندما يتم قياس قيم الناس الأقدم في المنظمة. ولا يمكن فصل تأثير الأقدمية عن تأثير العمر بسهولة.

وقد تؤدي التغيرات الجذرية في ظروف الحياة إلى قيم مختلفة عند الجيل الجديد. إن تغير القيم عند جيل ستينيات القرن الماضي في أوروبا والولايات المتحدة مثال جيد على تأثير الجيل.

أما تأثير روح العصر فيحدث عندما تتسبب التغيرات الجذرية في تغيير القيم عند الجميع بغض النظر عن العمر، ففي أوقات الكساد تعلو درجة مسافة القوة لأن المساواة تصبح أقل فاعلية وقد تزيد أيضا درجة البيروقراطية مما يعني درجة أعلى من تجنب غير المؤكد.

إن العوامل البيئية يمكن أن تغير مستوى تجنب غير المؤكد في البلاد فالكوارث الطبيعية والحروب والأزمات الاقتصادية تتسبب في مستوى أعلى من تجنب غير المؤكد.

لقد تم تطبيق نموذج هوفستيد لأبعاد الثقافة القومية عمليا في العديد من مجالات الحياة الاجتماعية للإنسان على المستويين الشخصي والقومي وفي الحياة العامة وفي مجالات الأعمال وفي التعليم وفي الرعاية الصحية. وتعتبر التطبيقات في مجالات التسويق والإعلان وسلوك المستهلك مثيرة للاهتمام بصفة خاصة وهذا ما ستناوله في فصل لاحق.

ومن أهم المقاربات الوظيفية الأخرى هي نظرية هول.

2- نظرية هول Hall Theory

تتعرض نظرية هول لمفهومين وهما السياق والوقت:

أ- السياق Context

مفهوم السياق أو سياق الكلام في التواصل الذي أدخله "ستيوارت هول" يعني درجة الوضوح المستخدمة في التواصل. إن الثقافات ذات السياق العالي تعبر عن نفسها بطريقة غير مباشرة فيها دوران وتتجنب الصراحة والتواصل فيها ضمني ويعتمد على أسلوب تواصلي عالي التشفير لا يحتاج فيه المتكلم أن يفصح عن كل شيء يدور في رأسه. وتعتبر الثقافات الآسيوية وثقافات جنوب أوروبا وجنوب أمريكا والثقافة العربية من الثقافات عالية السياق. وتعتبر عدم المباشرة والتأدب والرسميات هي عناصر الاحترام في هذه الثقافات. وفي مثل هذه الثقافات يكون تطوير العلاقات الشخصية في الأعمال مهما جدا ويحتاج إلى وقت ليتم بناؤه.

ومن ناحية أخرى فإن التواصل في الثقافات المنخفضة السياق مباشر وواضح وتنتمي إلى هذا النوع من الثقافات ثقافات شمال أمريكا وشمال أوروبا. إن الإجابات الصريحة والأسلوب غير الرسمي في التواصل والتركيز الواضح على الأعمال والصفقة هي من خصائص الثقافات المنخفضة السياق. ومع ذلك فقد تختلف درجة الانخفاض من ثقافة منخفضة السياق إلى أخرى.

ونعطي هنا مثالا حدث فعلا عن السياق العالي فقد رفضت إحدى الصحف الصينية نشر مقالة لصحفي بريطاني فأرسلوا له يبلغونه أنهم كانوا سعداء باستلام مقالته ولكن كان من المستحيل عليهم نشرها لأنهم لو قاموا بذلك فلن يستطيعوا أن ينشروا أي عمل على مستوى أقل بعد ذلك ولأنهم لا يتوقعون في الألف سنة القادمة أن يروا مستوى مساو فإنهم مع شديد الأسف مضطرون أن

يرجعوا إليه مقالته ويرجوه أن يغض النظر عن قصر نظرهم وجبنهم. كان هذا مثالا على قول "لا" في ثقافة عالية السياق مثل الثقافة الصينية حيث يظهر أهمية التأدب وإنقاذ الوجه (عدم إراقة ماء وجه الآخرين) من قبل ثقافة عالية السياق تراعي تقليديا قيما مثل الانسجام وتماسك المجموعة.

ب- الوقتTime

من ناحية الوقت فرق هول بين نوعين من الثقافات وهي ثقافات الزمن المتعدد وثقافات الزمن الأحادي:

ثقافات الزمن المتعدد Polychromic

إن عمل عدة أشياء في نفس الوقت شيء شائع في هذه الثقافات فخلال مقابلة المدير لأحد العملاء في مكتب المدير يمر أحد معارفه ويرد على مكالمة عميل آخر وهكذا. إن المحافظة على المواعيد والحضور في وقت محدد ووضع خطط ثابتة للوقت والالتزام بجدول مواعيد دقيق لا تعتبر أمورا مهمة في هذه الثقافات لأن الوقت لا يعتبر أحد الموارد التي يمكن أن تضيع ولكن هذه الثقافات تقدر مشاركة الناس.

ثقافات الزمن الأحادي Monochromic

في هذه الثقافات يتم عمل شيء واحد في وقت واحد كما أن وضع نظام وخطة للوقت مهم جدا وتتم المحافظة على المواعيد واحترام وقت الناس.

وبناء على هول صاحب النظرية فإن ثقافات أمريكا الشمالية وأوروبا الشمالية هي ثقافات أحادية الزمن حيث يكون الوقت مجدولا في الحياة العملية وفي الحياة الاجتماعية وهي في نفس الوقت ثقافات منخفضة السياق في حين أن ثقافات الجنوب متعددة الزمن وهي في نفس الوقت عالية السياق.

3- نظرية ترومبنورTrompenaar Theory

طور المنظر الهولندي ترومبنور نموذجا للاختلافات في الثقافات القومية في محاولة لفهم التفاعل بين الناس من مختلف الثقافات للاستفادة منه في مجال الأعمال وإيجاد دليل يساعد الخبراء والمديرين للقيام بالمهام الإدارية في ثقافات مختلفة. وهذا الدليل يتكون من سبعة أبعاد:

البعد الأول:

الشمولية مقابل الاصطفائية Universalism vs. Particularism

(ما الأهم: القواعد أم العلاقات؟)

الشمولية: من المهم أن تكون القواعد شاملة وتطبق بغض النظر عن المواقف والظروف. وتستخدم القواعد لتحديد ما هو الصحيح. والاتفاقات والعقود تستخدم كأساس لنشاطات الأعمال، والاعتقاد بأن الاستثناءات في القواعد قد تؤدي إلى الضعف والخوف من أن أي استثناء قد يفتح الباب لسقوط النظام.

الاصطفائية: تتصرف المجتمعات في أي موقف بحسب الظروف: ما يكون صحيحا في موقف قد لا يكون صحيحا في موقف آخر، فهم يصطفون ما هو صحيح بحسب الموقف. وهناك فرق بين معاملة الناس من داخل الجماعة والناس من خارج الجماعة فيتم اصطفاء من هم من داخل الجماعة. و الصفقات تقوم على الصداقات والاتفاقات قابلة للتغيير.

البعد الثاني:

الفردية مقابل الجماعيةIndividualism vs. Collectivism

(هل نعمل و نؤدي من ضمن جماعة أم كأفراد) هذا البعد لا يختلف عنه في نظرية هوفستيد

الفردية: الفرد هو الأهم وفي الصورة المثالية يحقق الشخص انجازاته لوحده ويتحمل المسؤولية الشخصية، وفي المفاوضات تتخذ القرارات في اللحظة بواسطة ممثلي الشركة، ويأخذ الناس عطلهم كأزواج أو حتى فرادى (وليس على أساس جماعي)

الجماعية: الانتماء إلى العائلة أهم والجماعة هي الهدف النهائي وتطوير قدرات الفرد تصب في هذا الهدف وفي الصورة المثالية يحقق الشخص الإنجاز مع جماعة تتحمل مسؤولية مشتركة والجماعة تساند الفرد ليعمل بطريقة أفضل وإذا وقع خطأ فلا يحتاج أن يعرف أحد سوى الجماعة الداخلية. وفي المفاوضات يرجع الوفد في القرارات إلى المنظمة، ويأخذ الناس عطلهم في مجموعات مع عائلاتهم الممتدة.

البعد الثالث

العلاقات المحايدة مقابل العلاقات العاطفية

Neutral vs. Affective Relationships

(هل نظهر عواطفنا؟)

المحايدة: لا يظهر الناس مشاعرهم بل يسيطرون عليها، ولا يتم إظهار التوتر في الوجه ووضع الجسم إلا عرضيا، وهناك إعجاب ببرودة الأعصاب وضبط النفس كما أن التلامس والإيماءات وتعبيرات الوجه القوية فكلها قليلة، وهناك رتابة في الإلقاء الشفوي للمواد المكتوبة.

العاطفية: يظهر الناس مشاعرهم بطريقة لفظية وغير لفظية، وهناك تدفق سهل للعواطف يكون أحيانا بشكل فياض وشديد وغير مكبوت، ويتم إبداء التعبيرات الساخنة والمفعمة بالحيوية والمليئة بالحركة والإعجاب بها وإلقاء

التصريحات بطلاقة وبطريقة دراماتيكية. والشخص العاطفي ينتظر عادة استجابة عاطفية مباشرة له.

البعد الرابع

المحدد مقابل المسهب Specific vs. Diffuse

(إلى أي مدى نفصل حياتنا الخاصة عن حياة العمل؟)

يكون الشخص من الثقافة المحددة منفتحا أكثر في حياته العامة ولكنه منغلق جدا في حياته الخاصة والناس مباشرين في تواصلهم ويدخلون في النقطة مباشرة.

في الثقافة المسهبة حياة العمل والحياة العائلية مرتبطان عن قرب والشخص من الثقافة المسهبة منغلق أكثر في حياته العامة ولكن منفتح جدا في حياته الخاصة والناس غير مباشرين في تواصلهم.

البعد الخامس

المركز المكتسب مقابل المركز المنسوب

Achieved status vs. ascribed status

(هل يجب أن نثبت نفسنا لنحصل على مراكزنا أم أنها تمنح إلينا؟)

المركز المكتسب هو الذي يحققه الناس بسبب جدارتهم وقدراتهم بينما المركز المنسوب فيصل إليه الناس لأسباب غير الجدارة والقدرة كسنوات العمل والخدمة والأقدمية أو العلاقات العائلية والصداقات.

البعد السادس

التسلسل مقابل التزامنSequential vs. synchronicc

(هل نعمل شيء واحد في وقت واحد أم عدة أشياء في نفس الوقت؟)

إن إدارة الوقت بطريقة تسلسلية تعني أن الناس تشعر بأن الوقت سلسلة لأحداث تمضي ويميلون لجدولة وقتهم بإحكام ويكون من قلة الذوق التأخر ولو

لبضع دقائق لأن جدول اليوم كله سيتأثر فالوقت سلعة والوقت فلوس، أما إدارة الوقت بالتزامن تعني أن الناس يقومون بنشاطات متعددة بالتوازي في نفس الوقت.

البعد السابع

السيطرة الداخلية مقابل الخارجية Internal vs. external control

(هل نسيطر على بيئتنا أم هي التي تسيطر علينا؟)

ثقافة السيطرة الداخلية تميل للتميز بالميكانيكية فالمنظمة مثل آلة تطيع إرادة مشغلها أما ثقافة السيطرة الخارجية تميل لأن ترى المنظمة نفسها كنتاج للطبيعة تدين بتطورها إلى المغذيات الموجودة في بيئتها والتوازن الإيكولوجي المواتي.

وفي البداية كانت نظرية ترمبنور تشمل الأبعاد الخمسة الأولى فقط وقد قام ببحث عن الاختلاف بين المديرين الدنماركيين والمديرين اليابانيين واستخدم في بحثه استمارات الاستطلاع والوسائل الكمية وكانت نتيجة البحث أن صفات المديرين الدنماركيين هي الشمولية والفردية وإظهارالعواطف وأنهم محددون (سياق منخفض) كما أن مراكزهم مكتسبة وفي المقابل فإن اليابانيين اصطفائيون و جماعيون ومحايدون وذوو ثقافة مسهبة (سياق مرتفع) ومراكزهم منسوبة.

وقبل الكلام عن نقد المقاربة الوظيفية سوف نعرف المصطلح التالي:

النزعة المركزية العرقية Ethnocentrism

الاعتقاد بأن العرق الذي ننتمي إليه متفوق أو ثقافتنا متفوقة وعرقنا أو ثقافتنا له أو لها أهمية مركزية فنقيس باقي المجموعات العرقية والثقافية عليهما أي ننظر إلى الأجانب والثقافات الأجنبية من منظور عرقنا وثقافتنا.

نقد المقاربات الوظيفية

لقد تم نقد النظريات الوظيفية على أساس أنها اتخذت من مفهوم الثقافة القومية والهوية القومية نقطة انطلاق باقتراح أن الناس من أمة معينة يشتركون في

نفس أنماط السلوك والقيم والأفكار والمفاهيم التي تختلف عن الأمم الأخرى. يعني مثلا أن الدنماركي يفعل هكذا وأن الياباني يكون هكذا، ولكن الثقافات القومية قد تكون بناء إشكاليا فالتشابه والاختلاف بين الناس لا يقوم فقط على البلد والأصل. وهناك عناصر أخرى تدخل في هوية الناس كالعمر والجنس والعرق والدين والأنماط العائلية والتعليم والمهنة بل أن الناس لديهم عادة عدة هويات بالإضافة إلى هويتهم القومية. ولا يوجد نموذج واحد أو إطار نظري واحد يستطيع أن يعكس هذا التنوع الفردي ودرجة التعقيد هذه. وبالتالي فإن المقاربة الوظيفية تعتمد على الصور النمطية وأحكام النزعة المركزية العرقية في التعامل مع اللقاءات البين - ثقافية. ويرد الوظيفيون بأن مهمة المحلل الثقافي هو تجهيز الناس بأفضل النماذج والأنماط الممكنة لمساعدتهم في لقاءاتهم البين- ثقافية أي مع الثقافات الأخرى ورغم مشاكل الصور النمطية فإننا لا يمكن أن نذهب إلى أي لقاء بين ثقافي بدون أية افتراضات عن الاختلافات الثقافية فنقع ضحية لسذاجة الاعتقاد بأن كل شخص يتصرف بطريقة متفردة تماما أو نعتمد كليا على الفطرة السليمة في توجيه سلوكنا التواصلي.

ثانيا: المقاربات التفسيرية Interpretive Approaches

كيف يتم تفسير وتشكيل أنماط السلوك من قبل أعضاء ثقافة معينة هو ما تركز علية المقاربة التفسيرية بدلا من التنبؤ وتخصيص أنماط عامة لشعوب معينة؛ فهذه المقاربة تركز على التفسير الفردي وأنظمة المعنى في التواصل البين - ثقافي وتفضل التجربة والحوار بدلا من الآراء المسبقة عن "الآخر" ومن وجهة النظر التفسيرية فإن الفهم هو مفتاح النجاح في التواصل البين ثقافي و الفهم يأتي من التجربة والتجربة تأتي من الدخول في حوار مع الثقافات الأخرى.

وقد ساهم في النهج التفسيري عدد من فروع المعرفة التي تتعامل كلها مع التفسير والمعنى مثل النظرية الأدبية والسيمائية والأنثروبولوجيا التفسيرية.

السيمائية **Semiotics**

وهي دراسة الإشارات والرموز كعناصر من السلوك التواصلي أي تحليل أنظمة التواصل مثل اللغة والإيماءات والملابس. وتدرس الإشارات والرموز والتشابه والاستعارات والمعاني والدلالات في لغة التواصل وهي مرتبطة بعلم اللغويات. وتقسم عادة إلى ثلاثة فروع:

دلالات الألفاظ Semantics

العلاقة بين الإشارات والأشياء التي تشير إليها أي معانيها.

النحو Syntactic

العلاقات بين الإشارات في تراكيب رسمية أي القواعد التي تحكم تجميع الكلمات في جمل وعبارات.

البراغماتيات Pragmatics

العلاقة بين الإشارات وتأثيرها على الناس الذين يستخدمونها في الواقع.

وتعتبر نظرية شبكة الدلالات اللفظية من النظريات التي طورت على الأساس السيمائي.

شبكة الدلالات اللفظية**Clifford Ceertz** "**Webs of** Significance"

إن مفهوم الثقافة بحسب عالم الأنثروبولوجيا الثقافية الأمريكي كيرتز مفهوم سيمائي في الأساس وأن الإنسان معلق في شبكات من الدلالات والثقافة هي تلك الشبكات وتحليل الثقافة لا يكون بالتجارب العلمية محاولة للوصول إلى قانون ولكن بتفسير المعاني. وبما أن الثقافة هي شبكة دلالات فهذا يعني أساسا أن الثقافة تساعدنا على تعلم وإدارة ما له معنى مفيد لنا وللآخرين في سياق معين، فالثقافة

عالم للمعاني نستخدمه للقيام بالأحداث والتصرفات وتفسيرها من حولنا بطريقة لها مغزى.

إن الثقافة هي نظام للمعاني والهدف من دراستها هو تفسير الطريقة التي يستخدم بها الناس في ثقافة معينة نظام معانيهم ليعقلوا العالم من حولهم أي أن الهدف هو تفسير تفاسيرهم!

إن قيم الناس تكون مرشدة لهم إلى درجة ما ولكن تصرفاتهم الفعلية تعدل باستمرار وتكون مشروطة بالسياق ومصالح الناس وتجاربهم. إن الثقافة أكبر بكثير من مسألة القومية أو الجنسية، فالسياق الاجتماعي يلعب دورا هاما في الطريقة التي نضفي بها المعنى على الأشياء وكذلك يفعل الفرد وتجربته ومصالحه.

إن نظام المعاني الثقافي يتم تمريره من جيل إلى آخر ولكن ليس بشكل جامد أو غير قابل للتغيير كما يقترح الوظيفيون. إن الثقافات ديناميكية ومتغيرة لأن الناس باستمرار يبنون ويعيدون بناء شبكات دلالاتهم. ويقول كيرتز أن الثقافة هي نتاج الإنسان وهناك علاقة تبادلية بين المعاني الثقافية والإنسان فالمعاني تتصرف بناء على الإنسان والإنسان يتصرف بناء على المعاني.

وعليه فإن هدف الدراسات الثقافية يجب أن يكون مقابلة الناس وملاحظتهم ومحاولة فهمهم من منظور داخلي ويجب تجنب التصنيفات العمومية المسبقة التعريف كما يفعل الوظيفيون واستخدام الملاحظات المعينة بدلا منها أي ملاحظة ناس معينين في ثقافات معينة في سياقات معينة. فبدلا من الربط بين قيمة التوجه نحو الوقت في الثقافة والتأخر عن الاجتماعات يقترح كيرتز أن نلاحظ ونصف ونفسر المعنى الرمزي للتصرفات العامة والتفاعل والأحداث والطقوس التي يستخدمها الناس من ثقافة معينة ليجعلوا للحياة معنى. ولماذا يستخدم الدنماركيون مثلا علم بلادهم في كل المناسبات؟ صغيرة كانت أم كبيرة: في أعياد ميلادهم

واحتفالاتهم الخاصة وفي العزاء إلى جانب الاحتفالات والمناسبات القومية. هل في شبكة دلالاتهم معنى خاص لهذا العلم؟ بل أن أكبر إهانة للدنماركي هي تدنيس علمه وليس سب الملكة أو الاستهزاء بالسيد المسيح. ولماذا تستخدم شركة آرلا الدنماركية لمنتجات الألبان رمز البقرة المدللة في إعلاناتها في البلاد العربية ولم تستخدمه في الصين وأستراليا مثلا؟ وإنما استخدمت رموزا أخرى هناك. ما هو معنى الدلال وما دلالته لدى العرب؟

نقد المقاربات التفسيرية

1- الفائدة Utility

تحاول المقاربات الوظيفية تأسيس أنماط للسلوك ووضع العموميات في أطر ليمكن استخدامها كدليل للتواصل الثقافي ولكن المقاربة التفسيرية تؤكد على التفسير والسياق وأن كل لقاء ثقافي هو فريد من نوعه. والسؤال هنا ما هي الدروس التي سنتعلمها في هذه الحالة؟ فنحن نتعلم من الماضي ونعيش للمستقبل وبالتالي قد تكون هذه المقاربة صعبة الاستخدام عمليا لرجل الأعمال الذي يريد أن يعد نفسه للقاء بين - ثقافي.

2 - النسبوية Relativism

من أهم مبادئ التفكير التفسيري هو القبول بوجود أكثر من تفسير ومن ناحية المبدأ كل واحد منهم صحيح كالآخر بالنسبة إلى شبكة دلالاته الخاصة. وإذا كانت هناك عدة تفسيرات متساوية في صحتها فسنجد أنفسنا في موقف نسبي غير قادرين على اختيار واحد منهم، وبالتالي فنحن محرومون من معرفة جازمة بل من قيم وأخلاق جازمة ففي المقاربة التفسيرية نحن نحاول أن نفهم الآخر بناء على ظروفه بدءا من شبكة المعاني. ولكن إذا فهمنا فهل نقبل؟ هل نقبل بأكل لحوم البشر مثلا إذا فهمنا السياق الثقافي له. وهل يقبل رجال الأعمال بالواسطة لأنهم

فهموا لماذا تمارس في ثقافة معينة؟ وفي النهاية هل سنجد أنفسنا بدون حقيقة وربما بدون أخلاق؟

3 - المثالية Idealism

إن أهم شيء في المقاربة التفسيرية هو تفتح العقلية والرغبة المستمرة في مراجعة الانطباعات والتفاسير عن الثقافات الأخرى فلا نقع أسرى للصور النمطية وأحكام النزعة المركزية العرقية. ولكن عمليا هل يمكن أن نشترك في أي لقاء ثقافي دون أن نحمل معنا أنماطا تفسيرية مسبقة؟ أي في الواقع هل نحن أحرار تماما من الصور النمطية والنزعة المركزية العرقية في التفسير؟ أليس هذا عالما مثاليا، قوله أسهل من فعله؟ ويجادل التفسيريون بأن زيادة الوعي بالثقافات الأخرى وشبكات الدلالات الأخرى سوف يجنبنا الوقوع في شرك التعميم والصور النمطية.

النتيجة

وربما تكون النتيجة في الأخذ بمقاربات كل من نوعي النظريات معا (الوظيفية والتفسيرية) وذلك لفهم الآخر. فليس هناك ضرر من أن نعرف الاختلافات بين الدنماركيين والعرب مثلا بالنسبة للحرص على الوقت أو العلاقة بالسلطة كما تقترح أبعاد نظرية هوفستيد ونجعل من هذا الفهم المسبق نقطة انطلاق للمفاوضات التجارية. ولكن يجب أن لا نقع في شرك الاعتقاد بأن هذه الأبعاد تقول لنا كل الحقيقة عن الفرد العربي أو الفرد الدنماركي وأن الحالة ستكون كذلك في كل المواقف. ولا يجب أيضا أن نجعل تلك الأبعاد الحاكم الوحيد لتصرفاتنا في الخارج وتعمينا عن احتمال وجود أبعاد أخرى، ربما أكثر أهمية. وفي نفس الوقت قد لا يكون عمليا أن نمضي وقتا طويلا جدا في ملاحظة شركائنا التجاريين من حيث الوقت والمال وذلك قبل بدء الأعمال معهم. ومن المهم أن نكون واعين

بالصور النمطية والأنماط التفسيرية الممكنة ولكن يجب أن نكون متفتحي العقلية في التعامل مع الناس من الثقافات الأخرى، فعلينا أن نكون متنبهين ومستمعين جيدين ونستخدم الحوار بطريقة فعالة لفهم الأطراف المشتركة في التواصل.

الفصل الثاني

مقاربات الثقافة في المفاوضات التجارية

الفصل الثاني

مقاربات الثقافة في المفاوضات التجارية

إن المفاوضات البين- ثقافية الفعالة تتطلب نفاذ البصيرة والفطنة لمجموعة القيم المتوقعة لدى الشركاء من بلاد أخرى بالمقارنة بقيم المفاوض المحددة من قبل ثقافته. كما أنها تتطلب مهارات لغوية وتواصلية لضمان أن الرسائل المرسلة إلى الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى سوف تفهم بالمعنى الذي قصده المرسل. وأخيرا تتطلب مهارات تنظيمية لتخطيط وترتيب الاجتماعات والتسهيلات التي تنطوي على الوسطاء والمترجمين والتعامل مع الاتصالات الخارجية. وتعرف المقاربة الثقافية للتفاوض أيضا باسم المقاربة الجغرافية.

المقاربة الجغرافية للتفاوض

Geocentric approach to negotiation

قد يختلف معنى الأمور وفهمها اختلافا كبيرا باختلاف الثقافة التي تختلف بدورها باختلاف البلاد والجغرافيا. ومن هنا جاءت تسمية هذه المقاربة للأعمال التجارية الدولية والتي تتطلب معرفة جيدة للنفس وللطرف الآخر من نواحي الثقافة والثقافة الفرعية واللغة وأسلوب التواصل.

إن المفاوض الجيد هو من يمتلك المعرفة الثقافية عن خصمه بينما يعتبر المفاوض من أسوا المفاوضين إذا كانت طريقة تفكيره تتصف بنزعة مركزية عرقية أي أنها محدودة بثقافة عرقه ولا يحاول فهم ثقافة الطرف الآخر والاستجابة لها.

ويتلخص نموذج عملية التفاوض في المقاربة الجغرافية فيما يلي:

إعادة التفاوض >> اتفاق >> تفاوض >> ما قبل التفاوض

أولا: مرحلة ما قبل التفاوض

إن اكتساب فهم أفضل للطرف الآخر يزيد من فرصة تأسيس أرضية مشتركة ومن تعظيم احتمال تحقيق اتفاق ناجح، كما أن معرفة المصالح الكامنة وعدم الاكتفاء بالتركيز على المواقف المعلنة هي طريق الوصول إلى أفضل اتفاق. ولذلك تعتبر مرحلة ما قبل التفاوض عادة من أهم مراحل المفاوضات وخاصة الدولية منها وتقوم على أساس معرفة الأمور التالية:

أ . معرفة الطرف الآخر

1. معرفة ثقافة الطرف الآخر.

2. الثقافات والثقافات الفرعية للمنطقة الجغرافية للطرف الآخر.

3 . ثقافة المنظمة التي سأتفاوض مع موظفيها.

4. معرفة الفرد أو الأفراد الذين سأتفاوض معهم.

5. الخيارات المتاحة أمام الطرف الآخر(أحسن بديل و أسوا بديل)

ب . معرفة النفس

1 . من أنا؟

2 . ما هي خياراتي؟ (أحسن بديل وأسوأ بديل)

3 . ما هو أسلوبي التفاوضي؟

4. ما هي مقاربتي التفاوضية؟

5. ما هي ثقافة منظمتي؟

وسنقوم بإلقاء الضوء على خيارات التفاوض قبل تناول الأمر الثالث الذي يجب أن نعرفه قبل الخوض في المفاوضات.

خيارات التفاوض

أهداف التفاوض: عقد أم علاقة؟

اتجاه التفاوض: ربح/خسارة أم ربح/ربح؟

الأسلوب الشخصي: رسمي أم غير رسمي؟

التواصل: مباشر أم غير مباشر؟

أهمية الوقت: كبيرة أم صغيرة؟

استخدام العواطف: كثير أم قليل؟

شكل الاتفاق: محدد أم عام؟

بناء الاتفاق: من القاعدة إلى القمة أم من القمة إلى القاعدة؟

تنظيم الفريق: قائد مفرد أم اتفاق عام؟

الاستعداد للمخاطرة: عالٍ أم منخفض.

جـ . معرفة العوامل السياقية

1 . النضج: الوقت المناسب للدخول في المفاوضات بهدف تحقيق أكبر المكاسب منها.

2 . الدور(المشتري أو البائع) هذا الدور يحدد استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات عمل الوجه (استراتيجيات تحافظ على صورة ذاتية إيجابية) وبالإضافة إلى ذلك يحمل الدور معه مكانة معينة تؤثر على السلوك المتوقع لصاحب الدور، فمثلا للبائع والمشتري نفس المكانة في الثقافات الغربية بينما تكون مكانة البائع أقل في الثقافة الصينية. أما في بعض البلاد العربية، فتكون شخصية البائع أكثر تأثيرا في الوصول إلى اتفاق من جودة المنتج.

3 . فريق التفاوض: الحجم، التخصصات، الصلاحيات، فمثلا من بين الصعوبات التي يواجهها بعض المفاوضين الدوليين هي تحديد من هو صاحب القرار النهائي، أي ما هي صلاحيات فريق التفاوض الذي يجتمعون به.

ثانيا: مرحلة عملية التفاوض

1 - التعارف وتطوير العلاقة

قد يبدأ الاتصال بالطرف الآخر عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف أو رسالة تعبر عن الاهتمام أو عن طريق طرف ثالث.، كما أن الشركات اليابانية مثلا ترسل ممثلين لها للقيام باتصالات شخصية مبدئية قبل الخوض في عملية التفاوض ولذلك يعتبر اليابانيون من أحسن المفاوضين لأنهم يقضون وقتا في محاولة معرفة الخصم بينما أعطت طريقة التفكير التي تتصف بالنزعة المركزية العرقية الأمريكيين سمعة غير جيدة كمفاوضين.

إن اكتساب المعرفة الثقافية عن الطرف الآخر لا تعني تقليده أو التشابه معه ولكن تعني أن يكون المرء حساسا لاختلافاته الثقافية. إن المثل القائل " إن كنت في روما فافعل كما يفعل الرومان" قد لا يكون بالضرورة أحسن مقاربة للتفاوض الدولي الناجح لأنها قد تستقبل كعدم صدق. وعلى سبيل المثال إذا جاء مفاوض دنماركي وحاول تجنب الاتصال بالعين مع المفاوض العربي كمحاولة منه لاستيعاب الثقافة العربية - كما قيل له في برنامج تدريبه كمفاوض في الشرق الأوسط - في حين قيل للمفاوض العربي أن قيام الدنماركيين باتصال العين بانتظام هو تعبير عن صدقهم، فإن العربي قد يسيء فهم الدنماركي ويصبح الموقف مربكا بالنسبة له.

وقد تكون هذه المرحلة أطول في بعض بلاد العالم من غيرها فالشركة الدنماركية (إلدان ريسكلاج) التي تقوم بإعادة تدوير وتصنيع المعادن والآلات والأجهزة كالثلاجات المستعملة وغيرها أمضت ثلاث سنوات لتأسيس علاقات جيدة مع البلاد العربية بداية من الإمارات قبل أن يطلب منها أول طلبية ويقول مدير الشركة أن التواصل الشخصي مهم جدا في البلاد العربية وإنه يتطلب السفر إلى تلك البلاد والكثير من الصبر وعقد العديد من الاجتماعات وعلى المفاوض أن يعرف أنه لا يستطيع التفاوض على السعر فورا إذا لم تكن هناك معرفة جيدة بين المتفاوضين.

2 – مناقشة القضايا وتبادل المعلومات

بعد تأسيس العلاقات تبدأ مناقشة قضايا التفاوض وهناك ثلاث طرق لذلك:

- **مناقشتها بالتسلسل:** كل قضية تناقش منفردة ومستقلة نسبيا عن القضايا الأخرى.
- **مناقشتها عموما:** مناقشة المبادئ العامة دون التطرق للقضايا منفردة ولكن المناقشة العامة تضع إطارا للمناقشات الخاصة بكل قضية. وتعطي هذه الطريقة للمفاوضين الإحساس بالاتفاق المبدئي قبل الضلوع في مناقشة القضايا منفردة. وفائدة هذه الطريقة في حالة الوصول إلى اتفاق مبدئي أن القضايا الفردية تبقى مسألة حل للمشاكل القائمة وتذليلها.
- **مناقشتها كرزم:** عرض القضايا كمجموعات فتعرض المجموعات المختلفة من القضايا كل مجموعة كرزمة. وتتبع هذه الطريقة عندما يكون هناك علاقة اعتمادية بين مجموعة من القضايا ولا يمكن الفصل بينها.

وتختلف الثقافات في تفضيلها لطرق مناقشة قضايا التفاوض فتفضل ثقافات الشرق الأقصى الاتفاق على المبادئ العامة قبل الانتقال إلى القضايا الخاصة. وعادة ما يعرض المفاوضون من البلاد العربية معلوماتهم بطريقة دائرية تسمح بمناقشة عدة قضايا من ناحية المفاهيم أولا قبل تناول التفاصيل. وعلى الجانب الآخر يفضل المفاوضون الألمان والأمريكيون والنرويجيون مناقشة القضايا بالتسلسل فيتم مناقشة كل قضية على حده والوصول إلى اتفاق فيها ثم الانتقال إلى قضية أخرى وهكذا. وهذه الطريقة تخلق زخما يساعد المتفاوضين على تحقيق اتفاق نهائي ناجح ناشئا من الزخم الذي حققته الاتفاقات الجزئية.

وفي بعض الأحيان تضع المفاوضات القضايا في رزم وتسمح للمتفاوضين بربط عدة قضايا معا ومناقشتها بالتزامن في نفس الوقت. ومن فوائد هذه الطريقة أن العملية تسمح للأطراف بالمحافظة على الشعور بالقوة والفاعلية وهم ماضون في عملية التفاوض.

ولا ينصح باستخدام أكثر من طريقة في التفاوض لأنه سيكون من الصعب المحافظة على تدفق التواصل وسوف يحدث سوء فهم. ولذلك من المستحسن الاتفاق على الطريقة التي ستتم بها منا قشة القضايا أولا. كما لا ينصح بتناول القضايا المثيرة للنزاع من البداية فهي قد تهدد بتوقف المفاوضات من اليوم الأول ولكن كل خطوة ونجاح يتحقق في القضايا الأصغر يساعد على بناء العلاقة بين أطراف التفاوض ويستجمع قوة الدفع اللازمة لاستمرار عملية المفاوضات.

مقاربات تبادل المعلومات:

إن المفاوضات التنافسية تقوم على أساس إستراتيجية (أنا أربح/ هو يخسر) والتي تفترض أن أولويات القضايا متماثلة لدى الطرفين ولا توجد نتائج مرضية بصورة متبادلة أي أنها تقوم على فكرة المباراة الصفرية. في هذه المفاوضات يقوم

المتفاوضون بتبادل أقل ما يمكن من المعلومات ويعرض المتفاوضون معلوماتهم كطريقـة للحـصول على معلومات من الطرف الآخر فقط. ومع ذلك ففي حالـة حـدوث تبـادل للمعلومـات، فـستكون مباشرة وذات هدف. وعلى العكس من ذلك فإن المعلومـات تكـون متاحـة للجميـع في المفاوضـات التكاملية سعيا وراء الهدف المشترك ألا وهو حل المشكلة وتحقيق إستراتيجية الربح المتبادل.

أما عن الطريقة التي يتم بها تبادل المعلومات فهناك ثقافات تفضل اسـتخدام لغـة مبـاشرة وصريحة بينما تميل ثقافات أخرى إلى أن تكون اللغة غير مباشرة. وإذا افـترض المفـاوض أن الطـرف الآخر سيستخدم طريقة مماثلة لطريقته في تقديم المعلومات، فإن المفاوضـات قـد تـؤدي إلى سـوء فهم وقد تتوقف.

ويلعب السؤال دورا مهما في تبادل المعلومات وفي معظم الثقافـات الغربيـة تكـون طريقـة المواجهة في السؤال مقبولة مثل (ما هو أقل رقم لديك؟) أو (كيف جئت بهذا السعر؟) أما الثقافات الشرقية فتفضل التدرج في الأسئلة والبدء بأسئلة مفتوحـة عـن احتياجـات الطـرف الآخـر كطريقـة لتطوير علاقات معه قبل الدخول في الأسئلة المباشرة.

أما بالنسبة للمقاطعات أثناء المحادثات فالصينيون والأسبان يستخدمون هذا الأسلوب مرارا أثناء المحادثات بينما يستخدم الأمريكان والألمان أسلوبا خطيا ولا يقاطعون أما العـرب فيتـداخلون في المحادثات.

أنواع الأهداف

تتطلب مرحلة مناقشة القضايا وتبادل المعلومات معرفة الأهـداف مـن التفـاوض والتمييـز بين أنواع الأهداف:

أ- **أهـداف المحتـوى:** أي مـاذا أريـد؟ مثـل البـضائع التـي أريـد أن أبيعهـا أو الفلوس التي أريد أن أحصل عليها مقابل الخدمات التي أقدمها أو العقد

الذي يضمن لي اتفاقا عادلا. إن وضع أولويات للأهداف شيء مهم جدا في اتخاذ القرارات بالتنازل أو ترتيب العروض في رزم.

ب- **أهداف لتقديم النفس:** وهي كيف نريد أن يرانا الآخرون: موضع ثقة، صادقين، نزيهين أم أقوياء.

جـ ـ **أهداف للعلاقات:** تشير إلى العلاقات الشخصية مع الطرف الآخر. هل نريد أن نبني معه علاقات صداقة وثقة طويلة الأمد أم أن العلاقات موجودة ومؤسسة منذ زمن ولا نحتاج أن نضعها في مقدمة أهداف التفاوض.

د- **أهداف للمعاملات:** وهي الأهداف التي تنشا خلال عملية التفاوض كنتيجة لتبادل المعلومات والتواصل بين أطراف التفاوض ولا تكون مخططة مسبقا.

3- التنازل

قد يشير التنازل إلى حسن النية والرغبة في استمرار المفاوضات والوصول إلى اتفاق بل الرغبة في استمرار العلاقة في المستقبل. إن مقدار وتوقيت التنازل قد يساعدان على إنجاح المفاوضات ولكنهما قد يعرقلانها أيضا، فإذا قدمت تنازلا في وقت مبكر جدا قبل الانتهاء من كل المناقشات فإن اختيارات المساومة قد تصبح محدودة أمامك بعد ذلك.

وعموما فمن الأفضل أن تقدم تنازلات صغيرة في البداية وتنتظر المقابل من الطرف الآخر وأيضا تذكر أن بعض التنازلات قد تجيء متأخرة من قبل الطرف الآخر وبالتالي أترك لنفسك مجالا للحركة في المراحل الأخيرة من المفاوضات. وتزيد التنازلات عادة مع اقتراب الموعد النهائي للوصول إلى اتفاق.

ثالثا. مرحلة الاتفاق

هناك ثقافات تعطي قيمة أكبر للاتفاقات الشفهية من ثقافات أخرى. والاتفاقات الشفهية تكون ملزمة قانونيا في حالة إمكانية إثباتها أمام المحاكم. وينصح رجال الأعمال بعدم إعطاء التزامات شفهية بدون أن يكونوا راغبين في تنفيذها. وينصح أيضا بكتابة الاتفاقات في المعاملات الدولية وأن يوقع عليها ممثلون عن الطرفين لهم سلطة إبرام العقود والتوقيع عليها.

وهناك على الأقل بعض المتطلبات التي يوصى بالنص عليها في الاتفاقات المكتوبة: إذ يجب تعريف المنتجات أو الخدمات التي تشترى وتباع بوضوح وكمياتها وقيمتها. وأن يحدد أي قانون سوف يحكم العقد وأين سيتم حل النزاعات. فإذا استوردت شركة مصرية معدات من شركة إيطالية مثلا فأي قانون سيحكم العقد؟ القانون المصري أم الإيطالي. وإذا كان هناك مشكلة في الجودة فهل ستنظر المحاكم المصرية في الدعوى أم المحاكم الإيطالية أم محاكم في بلد ثالث؟ يجب أن يجيب العقد على هذه الأسئلة وأن تكون جزءا من المفاوضات.

المرحلة الرابعة: إعادة التفاوض

في بعض الأحيان عند انتهاء مدة العقد يتم التفاوض من جديد على شروط جديدة إذا لم يرغب أحد الطرفين في استمرار ما تم الاتفاق عليه مسبقا وليس لهذه المرحلة اعتبارات خاصة سوى أن الطرفين أصبحا يعرفان بعضهما أكثر مما يفترض أنه يساعد على سلاسة عملية المفاوضات.

مبادئ عامة للنجاح في المفاوضات التجارية الدولية

1ـ الاستعداد جيدا في مرحلة ما قبل التفاوض لأنها المرحلة التي يكون لك كامل السيطرة على إدارتها، فقم ببحث عن الطرف الآخر لفهم الشخص وثقافته ومنظمته والمنطقة الجغرافية لبلده وأحسن بديل تفاوضي متاح إليه.

2ـ اعرف نقاط قوتك ونقاط ضعفك كشخص وكمنظمة وكطرف مفاوض وكمتحدث واطلب نصيحة الزملاء واقبل النقد.

3- كن مرنا ومتأقلما في كيفية تناول القضايا بما فيها الوقت وطريقة التواصل. استفد من تجارب الماضي ولكن لا تستخدمها للتنبؤ بالمستقبل.

4- اجعل اتفاق اليوم أساسا لعلاقات ونجاحات مستقبلية.

إنقاذ الوجه

يعني الوجه هنا صورتنا المعنوية في أذهان الآخرين والتي نريدها أن تكون دائما جيدة أو تكون بطريقة معينة ولكن تحدث أشياء في الحياة قد تهدد هذه الصورة (تهدد الوجه) وإنقاذ الوجه يعني القيام بشيء (أو قول شيء) للمحافظة على صورة شخص ما. وفي كثير من الأحوال يعرف الناس المتورطون في صراع أنهم مخطئون في قرارة أنفسهم ولكنهم لا يعترفون بأنهم مخطئون لأنهم لا يريدون أن يعترفوا بأنهم ارتكبوا خطأ وبالتالي فهم يستمرون في الصراع لمجرد أن يتجنبوا إحراج ظهورهم بمظهر سيء (خسارة الوجه) ولتجنب هذه المشكلة من المهم أن تسمح لخصمك بأن يقوم بالتنازل تدريجيا بدون أن يعترف بأنه ارتكب خطأ أو بأنه قد تراجع. إن التغيير البسيط في الكلمات أو تبادل التنازلات يساعد عادة المتفاوضين على الاحتفاظ بصورة إيجابية حتى لو كانوا في الحقيقة يتنازلون بصورة جوهرية. وكما يقال "امض بطيئا لتمض سريعا" وذلك بتبادل التنازلات الصغيرة

أولا والتركيز على ما تم كسبه وليس على ما تمت خسارته. إن القوة المتفوقة تكون عديمة الفائدة إذا حصرت خصمك في زاوية وجعلته يقاومك بكل قوته، فاترك له مخرجا.

وأحد الطرق هي عدم الشماتة والتبجح عند إحراز النصر، فالشماتة تجعل الطرف الآخر يظهر بمظهر سيء ويشعر بشعور سيء يشجعه على عدم التعاون في أي من الاتفاقات السابقة.

ومن الأمور التي تسهل إنقاذ الوجه استخدام مبررات خارجية مثل تغير الظروف أو ضغط الوقت أو نصيحة طرف ثالث أو تحديد معايير النزاهة وقواعد التعامل التي لا يمكنك مخالفتها.

المفاوض

ولنجاحك كمفاوض يجب أن تسأل نفسك الأسئلة التالية وتجيب عنها بصراحة وتحاول تعويض النقص الموجود:

1- هل عندي المعلومات الضرورية عن ثقافة الطرف الآخر وأسلوبه الشخصي والعملية التفاوضية لكي أتواصل بطرق لفظية وغير لفظية بشكل مناسب و حساس ومتنبه؟

مناسب: بدون إيذاء أو وقاحة أو تهديد للوجه بل يقوم على حماية الوجه أي المحافظة على الكرامة واحترام الاختلافات.

حساس: التعاطف مع نظرة الآخرين للأمور.

متنبه: حضور الذهن و القدرة على ترجمة الرسائل اللفظية وغير اللفظية.

2- هل يمكنني أن أستمع إلى فرص تأسيس أرضية مشتركة وبروز مصالح مشتركة؟

3- ما هو مستوى مقدرتي في لغة الطرف الآخر وتفسيري لمعانيها؟

4 - كيف يمكنني أن أقوم بإنقاذ الوجه عند نشوب صراع؟

5 - ما هي استراتيجيات إنقاذ الوجه التي أعرف استخدامها وهل أعرف متى؟

6- كيف أسس علاقة مع الطرف الآخر مع علمي أن معنى العلاقة يختلف باختلاف الثقافات؟

مثلا، يعتبر التنظيم الرسمي والهرمي من أهم عناصر علاقات العمل في اليابان بينما التكافؤ والأسلوب غير الرسمي مفترضان في مستويات مختلفة من السلطة في الولايات المتحدة الأمريكية.

7 - ما هي الأهداف التي أريد تحقيقها من التفاوض؟ وهل عندي ذخيرة من الاستراتيجيات والتكتيكات التي يمكنها تسهيل مناقشات ذات معنى مع الطرف الآخر؟

8 - ما هو الدور الذي يلعبه الصمت في المفاوضات؟

9 - ما هو مستوى عدم التأكد الذي يمكن أن أقبل به في التفاوض مع الطرف الآخر؟

10- هل في جعبتي عدد كبير من التصرفات؟ وهل أشعر براحة في استخدامها؟

11- هل أنا مرن في تصرفاتي؟ وهل أستطيع أن أتأقلم مع المواقف والثقافات.

12- هل أنا قادر على التركيز والحضور الذهني عند التفاعل مع الآخرين بدون الانشغال بالتقييم وإصدار الأحكام؟

تطبيق النظريات الثقافية في التفاوض

سواء كانت المفاوضات تجارية أم سياسية، على المستوى الدولي أو المحلي فإنها تشترك في بعض الخصائص العامة:

- طرفان (أو أكثر) بينهما مصالح متصارعة (إلى حد ما)
- حاجة مشتركة للاتفاق بسبب توقع الكسب من مثل هذا الاتفاق.
- النتيجة غير معروفة مبدئيا.
- وسيلة اتصال بين الطرفين.
- هيكل لصنع القرار والسيطرة على الجانبين يرتبط من خلالها المتفاوضون برؤسائهم.

وبحسب النظريات الوظيفية فإن قيم وأهداف اللاعبين تختلف باختلاف ثقافاتهم وبالتالي فإن ثقافات المتفاوضين القومية تؤثر في عملية التفاوض في المفاوضات الدولية بعدة طرق وعلى سبيل المثال فإن نظرية هوفستيد التي قرأنا عنها في الفصل الأول يمكن أن تنعكس بهذا الشكل.

- مسافة القوة تؤثر في درجة المركزية في صنع القرار والسيطرة وفي مكانة وأهمية شخص المفاوض.
- الجماعية تؤثر على الحاجة إلى علاقات مستقرة بين المتفاوضين ففي الثقافات الجماعية يعني إبدال شخص المفاوض بناء علاقات جديدة و يأخذ هذا الأمر ردحا من الزمن كما أن دور الوسيط (الذي يراوح بين الجانبين) يكون أساسيا في المحافظة على نموذج للعلاقات يسمح بالتقدم في المفاوضات.
- الذكورة تؤثر على الحاجة إلى تعزيز سلوك (الأنا) والتعاطف مع القوي من جانب المتفاوضين ورؤسائهم وكذلك الميل لحل الصراعات عن طريق

استعراض القوة. أما الثقافات الأنثوية فتحل الصراعات على الأرجح عن طريق الحلول الوسط وتسعى إلى التوافق.

- تجنب غير المؤكد يؤثر على (عدم) تحمل الغموض و(عدم) الثقة في الخصم الذي يظهر سلوكا غير مألوف وكذلك الحاجة إلى هيكل وطقوس لإجراءات التفاوض.
- التوجه الطويل الأجل يؤثر على المثابرة لتحقيق الغايات المنشودة حتى لو كان الثمن القيام بالتضحيات.
- التساهل في مقابل التقييد يؤثران على جو التفاوض العام ومدى التشدد في الرسميات والبروتوكولات.

الصور النمطية للمفاوضين

كما رأينا فإن المقاربات الوظيفية للثقافة تعطي صور معينة عن قيم وتصرفات الناس من الثقافات المختلفة أي أنها تنمط صور الأفراد المنتمين لثقافة ما وبين هؤلاء الأفراد المفاوضون في أية مفاوضات تجارية أو سياسية ولكننا نركز هنا على مجال الأعمال والتجارة وسوف نعطي مثالا على الصورة النمطية الشائعة للمفاوض الدنماركي بين جيرانه من الدول الاسكندنافية الأخرى.

صورة المفاوض الدنماركي

إن الصورة النمطية عن الإدارة الدنماركية عموما تتمثل في: تأقلمها البطيء والتدريجي ولكن المستمر مع التغير الحاصل في داخل المنظمة أو خارجها. وأن هناك درجة عالية من البرغماتية على المستوى التنظيمي وأن المديرين الدنماركيين يهتمون بالعملية والنتائج وأن أسلوب الإدارة يتميز عن معظم البلاد الأخرى بأنه أكثر مساواة ويشدد على التعاون والتوافق العام ويتوقع من الموظفين أن يقوموا بتقييم مستقل للمواقف والقضايا. ومن نتائج ذلك هي أن الموظفين من المستويات

الأقل لا يقبلون تلقائيا قرارات الإدارة ويقومون بتنفيذها. وعلى المديرين أن يعقدوا الاجتماعات معهم ويقوموا بالشرح والإقناع وأن يتعاملوا مع استجوابات الموظفين.

ولدى الشركاء من غير الدنماركيين في مجموعة نورديا للخدمات المالية والمصرفية والتي تشارك فيها مؤسسات من دول الشمال الأوروبي ومنها الدنمارك صورة معينة للمفاوض الدنماركي فهم يقولون إن الأسلوب التفاوضي لكبار التنفيذيين الدنماركيين هو أسلوب تفاوضي خشن يستفز الآخرين.

ويبرر أحد المديرين الدنماركيين الكبار هذا فيقول: نحن نسأل طوال الوقت لأننا نريد ان نفهم الإجابات التي يعطيها لنا الآخرون ومن الضروري أن نكون دقيقين ومركزين جدا ويجب أن نفهم السبب وراء القرار المتخذ. فكيف لنا أن نطالب الناس بتنفيذ قراراتهم إذا لم نفهم دواعيها؟

ويصور المديرون السويديون الكبار في نورديا الدنماركيين على أنهم تجار يتفاوضون دائما على كل شيء وينظرون إليهم على أنهم أقل جدارة بالثقة منهم ومن الفنلنديين.

ويقول أحد المديرين السويديين إن ثقافة الدنماركيين التفاوضية شبيهة بالثقافة التفاوضية للبلاد اللاتينية فبينما يبني المفاوضون السويديون والفنلنديون عملية التفاوض بصورة منطقية تقوم على التنازل المتبادل (تنازل عن هذا وأنا أتنازل عن ذاك) فإن المفاوضين الدنماركيين في مفاوضات سوق العمل واندماج الشركات يريدون الرزمة على بعضها. ويتساءل أين المنطق في ذلك؟

وأخيرا فإن النرويجيين ينظرون إلى المفاوضين الدنماركيين على أنهم يقومون بتغيير آرائهم ووجهات نظرهم بسرعة إذا كان تحقيق أهدافهم يتطلب ذلك. ويعلق

أحد المديرين النرويجيين فيقول إن الدنماركيين منتهزو فرص ومهووسون بالقوة ولا تعـرف إن كـانوا يعنون: نعم أم لا أم ممكن!

الفصل الثالث

المقاربات الثقافية في مجال سلوك المستهلك

الفصل الثالث

المقاربات الثقافية في مجال سلوك المستهلك

إن الناس من بلاد مختلفة لديهم قيم مختلفة تقود إلى تفضيلات مختلفة للمنتجات والماركات. ويجب دراسة تلك الاختلافات من أجل تسويق عالمي فعال وتواصل إعلاني فعال. إن معظم أبحاث سلوك المستهلك قد أجريت على المستوى الفردي ولكن في هذا الفصل نلقي الضوء على سلوك المستهلك على المستوى الثقافي. وسنعتمد هنا أيضا على المقاربات الوظيفية وخاصة أبعاد نظرية هوفستيد في عرض تأثير الثقافة على سلوك المستهلك فهناك عدد من الأبحاث استخدمت هذه النظرية في دراسة سلوك المستهلك تجاه سلع بعينها . وهذا ما سنحاول تلخيصه هنا.

سلوك المستهلك تجاه أنواع السلع

الطعام والشراب

يتأثر استهلاك الطعام والشراب بالمناخ والطبيعة والاقتصاد والتاريخ والثقافة فمثلا يكثر تناول الفاكهة الطازجة في البلاد التي تنتجها ويكثر أكل السمك الطازج في المناطق الساحلية وقد يفسر لنا المناخ أيضا اختلاف كميات السعرات الحرارية المتناولة فمن الطبيعي أن يتناول الناس كمية أكبر من السعرات الحرارية في البلاد الباردة ولكن في الحقيقة فإن نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي يلعب دورا فاصلا في هذا الموضوع بين البلاد الغنية والفقيرة. ولكن فيما بين البلاد الغنية فإن بعد الثقافة الفردية مقابل الجماعية وبعد الثقافة الذكرية مقابل الأنثوية يشرحان لنا تلك الاختلافات؛ ففي الثقافات الجماعية يقترن الطعام بالمتعة وفي الثقافات الأنثوية يقترن بالعيش المشترك أما في الثقافات الذكرية فيقترن بالمذاق.

وتؤثر الثقافة في عرض الطعام في المحلات، ففي معظم الثقافات الفردية يشتري الناس الطعام من محلات السوبرماركت (المعقمة) حيث يباع اللحم مثلا ملفوفا ومغطى في أطباق من البلاستيك، بينما يوجد في معظم الثقافات الجماعية أركان في السوبرماركت تعرض الطعام طازجا حيث يمكن للناس شمه و لمسه بالإضافة إلى رؤيته.

المواد الغذائية المصنعة

يقل استهلاك المواد الغذائية المصنعة في الثقافات ذات التجنب العالي لغير المؤكد حيث تقل ثقة الناس في هذا النوع من المواد الغذائية كما يزيد استهلاك المنتجات الجاهزة للتناول في البلاد ذات التوجه القصير الأجل مثل حبوب الإفطار ورقائق البطاطا والمشروبات الغازية ومشروبات الطاقة والعصائر الجاهزة. كما يكثر استهلاك البسكويت بين الوجبات في الثقافات الفردية.

المشروبات الغازية

تسيطر الماركات الأنجلو- أمريكية العالمية المشهورة على السوق العالمي للمشروبات الغازية (مثل كوكا كولا وبيبسي وفانتا وسفن آب وسبرايت وشويبس) وكانت هذه الشركات القديمة أول من استخدم أساليب تسويق ودعاية متقدمة ولأن أكثر حملات الإعلانات العالمية لهذه الشركات طورت في لندن ونيويورك فقد عكست الحملات العالمية لعقود طويلة القيم الأنجلو- أمريكية مثل الذكورة والمغامرة والمكانة والنجاح والتي لا تكون جذابة لثقافات أخرى، وبالتالي فإن نتائج الإعلانات العالمية كانت مختلفة عن مقاصدها في بعض الأحيان.

المياه المعدنية

بغض النظر عن توفر مياه الشرب ونقاء وسلامة ماء الصنبور وصلاحيته للشرب فإن استهلاك المياه المعدنية يرتبط بثقافات التجنب العالي لغير المؤكد حيث

يستهلك الناس نسبة أكبر من المياه المعدنية كما هـي الحـال في فرنـسا وألمانيـا وإيطاليـا وبلجيكـا وهي من البلاد ذات التجنب العالي لغير المؤكـد بالمقارنـة بالمملكـة المتحـدة والـدول الاسـكندنافية وهي من البلاد ذات التجنب المنخفض لغير المؤكد.

القهوة والشاي

هناك ارتباط بين المناخ البارد واستهلاك القهـوة وفي الـبلاد الأوروبيـة ذات الثقافـة الأنثويـة مثل الدول الاسكندنافية وهولندا (والتي هي في نفس الوقت بلاد ذات مناخ بارد) يـرتبط اسـتهلاك القهوة بمفهوم الأنس والجو المؤنس ولا يوجد مثل هـذا الارتبـاط بـين المنـاخ أو نـوع الثقافـة وبـين كمية الـشاي المـستهلك. وإن كـان لـشرب الـشاي والقهـوة عـادات وطقـوس تـرتبط بثقافـة البلـد وتاريخها. كما تلعـب المقـاهي دورا كبـيرا في الحيـاة الاجتماعيـة والثقافيـة والـسياسية لأكـثر الـبلاد العربية فهي مكان اجتماع الأصدقاء وقراءة الجرائد ومناقشة ما فيها.

المشروبات الكحولية

إن الاختلاف في استهلاك الكحول يرتبط بنصيب الفرد من الـدخل القـومي وبالمنـاخ وبنـوع المشروبات الكحوليـة التـي ينتجهـا البلـد تقليـديا. ولكـن هنـاك بعـض المـشروبات الكحوليـة مثـل الشمبانيا تستهلك أكثر في الثقافات ذات مسافة القوة العالية لأنها من المشروبات الدالة على الوضع الاجتماعي العالي. ووجد أيضا أن الويسكي الاسكتلندي يرتبط بثقافات مسافة القوة العالية.

السجائر

إن استهلاك السجائر يرتبط عكسيا بالثروة ففي البلاد المتقدمة انخفض استهلاك التبغ نتيجة للـوعي الصحي وتقييد أماكن التدخين ووضـع القيـود عـلى إعلانـات الـسجائر في حـين زاد اسـتهلاك التبـغ في الـبلاد النامية خاصة ذات الدخل المنخفض. ويـرتبط اسـتهلاك الـسجائر بثقافـات التجنـب العـالي لغـير المؤكـد لأن

التدخين يعتبر آلية لتخفيف التوتر ولو كان ذلك على حساب الآخرين، كم يرتبط التدخين بالـذكورة وقد يكون السبب الإعلانات التي كانت سائدة لفـترة طويلـة وعكـست صـور ذكريـة خـشنة وهـي بالطبع جذابة أكثر للمجتمعات الذكرية.

المنتجات المنزلية غير المعمرة

الثروة هي سبب الفروق في استهلاك تلك المنتجات ولكن مـن الملاحـظ أن المجتمعـات ذات التجنب العالي لغير المؤكد تستهلك أكثر من مساحيق الغسيل والمنظفات ولذلك فإن الإعلانات عـن تلك المواد في تلك المجتمعات تركز أكثر على الغسيل الأكثر بياضا والقضاء عـلى البكتيريـا وذلـك لأن الحاجة إلى الشعور بالنقاء والطهارة مهمة في تلك المجتمعات.

الملابس والأحذية

هناك ثلاثة أبعاد ثقافيـة تـستطيع تفـسير اخـتلاف حاجـة النـاس للمظهـر ألا وهي تجنب غير المؤكد ومسافة القوة والفردية/الجماعيـة. إن التجنـب القـوي لغـير المؤكـد يجعـل النـاس يهتمـون بمظهـرهم عنـدما يخرجـون إلى الـشارع لأن ذلـك يساعدهم في هيكلة العالم من حولهم في مواجهة أي غموض يعترضـهم. وقـد أكـدت الأبحاث العلاقة بين درجة تجنب غير المؤكد والنسبة من الاسـتهلاك الخـاص المنفقـة على الملابس والأحذية. وفي الثقافات الجماعية يهتم الناس بملابسهم للمحافظـة عـلى الانسجام ولكي لا يتـسببوا في فقـد وجـه الجماعـة التـي ينتمـون إليهـا (كالعائلـة أو العشيرة مثلا) عندما يواجهون الجماعات الأخرى في المجتمـع وقـد لا يهمهـم المظهـر بنفس الدرجة عندما يكونون في بلد غريب لا يعـرفهم فيـه أحـد. وبـسبب الاعـتماد على الآخرين في ثقافات مـسافة القـوة العاليـة يكـون رأي الآخـرين مهـما في مظهـر النـاس. و يـشتري النـاس مـن الثقافـات الجماعيـة ومـسافة القـوة العاليـة الملابـس الجديدة بصفة خاصة في المناسبات وتـذهب نـسبة أكـبر مـن الإنفـاق العـائلي عـلى

الملابس في البلاد ذات الدخل الأقل عندما تكون جماعية أو ذات مسافة قوة عالية ولا يهم أن تكون تلك الملابس على آخر موضة بينما يكون ذلك مهما في الثقافات الفردية لأنه سلوك له علاقة أكثر بتحسين النفس والذي هو من خصائص تلك الثقافات. و بالإضافة إلى الموضة الجديدة فإن التنوع مهم لإبراز المكانة الاجتماعية في الثقافات الفردية حيث وجد أن النساء يقمن بشراء ملابس جديدة على الأقل مرة واحدة في الشهر. وبصفة خاصة يريد الناس أن يبدوا أنيقين دائما في ثقافات التوجه القصير الأجل ومسافة القوة العالية والتجنب العالي لغير المؤكد.

مواد العناية الشخصية ومستحضرات التجميل

استخدام هذه المواد يتعلق أساسا بالثروة، ولكن قيمة مبيعات هذه المنتجات قد لا تكون مؤشرا جيدا على مدى استهلاكها فبعض الناس يستهلكون كميات أقل من ماركات عالمية غالية.

إن دوافع استخدام تلك المنتجات تختلف باختلاف الثقافات ففي الثقافات الفردية يريد الناس أن يتميزوا عن بعضهم البعض وتكون العطور وأصباغ التجميل وسيلة لذلك. وفي ثقافات مسافة القوة المنخفضة يستخدم الناس مستحضرات التجميل ليبدوا أصغر في العمر لتقليل المسافة بين الأعمار أما في ثقافات مسافة القوة العالية فتكون مستحضرات التجميل هي وسائل المكانة الاجتماعية لدعم الوجه فالخروج إلى الشارع بدون مكياج قد يعني أن المظهر غير سليم.

ولكن يرتبط استخدام مستحضرات التجميل عادة بثقافات التجنب المنخفض لغير المؤكد فهي أشياء مصطنعة ولا تثق ثقافات التجنب العالي لغير المؤكد بالأشياء المصطنعة وغير الطبيعية ولذلك يحتاج استهلاك تلك المستحضرات في مجتمعات التجنب العالي لغير المؤكد إلى دعم علمي ويظهر ذلك في طريقة

الإعلان عن مستحضرات العناية الشخصية ومعاجين الأسنان والعناية بالشعر في تلك المجتمعات بينما تهتم مجتمعات التجنب المنخفض لغير المؤكد بالنتيجة أكثر من العملية. ويزيد مبدأ النقاء والطهارة في ثقافات التجنب العالي لغير المؤكد من استخدام كريمات التنظيف كما في اليابان مثلا وينطبق هذا أيضا على مزيلات العرق التي وجد أن استهلاكها في أوروبا يرتبط أكثر بالثقافة الفردية حيث تجعل الحاجة إلى الخصوصية الناس أكثر انتباها لرائحة الآخرين وأكثر حرجا من رائحة الجسم الطبيعية كما في بريطانيا مثلا، أما في البلاد الأكثر دفئا في أوروبا حيث توجد الثقافات الجماعية كجنوب إيطاليا مثلا فإن الناس لا يهتمون كثيرا بذلك ويعتبرون العرق أمرا طبيعيا لتلطيف حرارة الجسم. ويرتبط استهلاك مزيلات العرق أيضا بثقافات التوجه القصير الأجل حيث يعمل الناس على تحسين أنفسهم وعلى الثقة بالنفس.

الإلكترونيات والحواسيب الشخصية

المحدد الأول لاستهلاك هذه المنتجات هو نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي حيث يزيد استهلاكها مع زيادة الثروة غير أن الأبعاد الثقافية تلعب دورا في الاختلاف في استهلاكها بين البلاد ذات الدخول المتناظرة. إن تبني الاختراعات الجديدة يرتبط بتجنب عدم المؤكد فكلما كان أعلى، زاد تردد الناس في استهلاك ما هو جديد والعكس صحيح كما أن هذا النوع من السلع يحفز الناس ويشبع حاجتهم إلى التنوع في الثقافات الفردية.

الاتصالات السلكية واللاسلكية

تعتمد البنية التحتية للمواصلات والاتصالات والتكنولوجيا على ثروة البلد ومازال الاختلاف في الإنفاق على الاتصالات يرجع إلى نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي ولكن الثقافة بدأت تلعب دورا في هذا الموضوع منذ بداية عصر

الهاتف المحمول (النقال) فالناس من الثقافات الجماعية يستخدمون الهاتف المحمول بطريقة مكثفة لأنهم يريدون أن يبقوا على اتصال مستمر بأفراد جماعتهم الداخلية (مثل الأسرة والأصدقاء) وهذا الجهاز يوفر لهم الفرصة لذلك فهو يكثف ويحسن من الاتصالات بين الأشخاص أما في الثقافات الفردية فينظر الناس إلى الهاتف المحمول كأداة لإيصال المعلومة. وعلى سبيل المثال في الثقافات الفردية في شمال أوروبا تكون المحادثات في الهاتف المحمول قصيرة ويفضل الناس إرسال الرسائل القصيرة المكتوبة في المجال العام حتى لا يتم إزعاج الآخرين بينما في الجنوب الأوروبي حيث الثقافات أكثر جماعية يتكلم الناس أكثر في الهاتف المحمول ويستخدمونه للتواصل الاجتماعي. وحيث تكون الاعتمادية كبيرة في الثقافة يستخدم الوالدان الهاتف المحمول ليبقوا على اتصال دائم بأبنائهم، ففي إيطاليا مثلا قد يأخذ الأطفال منذ سن الثامنة الهاتف المحمول إلى المدرسة لتبقى الأمهات على اتصال بهم هناك ولذلك أصبح يطلق عليه اسم "زجاجة الرضاعة التواصلية" وفي اليابان يستخدم الشباب الهاتف المحمول بكثرة في الألعاب ومشاهدة أفلام الكارتون ولذلك يمكن القول إن الناس في الثقافات الجماعية يستخدمون الهاتف المحمول لتكثيف ما كانوا يفعلونه في الأساس سواء كان تواصلا مع العائلة أو للألعاب أو مشاهدة الكارتون. إن المنتجين الأوائل للهواتف المحمولة كانوا من ثقافات فردية ولذلك لم يتنبؤوا بتلك الاختلافات منذ البداية.

السلع الفاخرة

إن العديد من السلع الفاخرة تخدم حاجة الوضع الاجتماعي ويتم شرح الاختلافات في شرائها أو امتلاكها عموما ببعدي الذكورة أو مسافة القوة العالية حيث يفسران الحاجة إلى إبراز النجاح الشخصي والوضع الاجتماعي. وقد وجد أن اقتناء المجوهرات الحقيقية يرتبط بالثقافة الذكرية وبمقارنة مجموعة من البلاد

المتقدمة بعضها بالبعض لم يظهر هناك ارتباط هام بين اقتناء المجوهرات الحقيقية والثروة القومية.

وقد وجد أن امتلاك أربع ماركات عالمية من الساعات لا يرتبط كثيرا بنصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي وأن هناك ارتباطا هاما بالثقافة وهذه الماركات هي (رولكس وسايكو وسووتش وأوميغا) وبالقياس على رولكس فقد وجد أن هناك ارتباطا بين اقتنائها والثقافة الفردية لا يعزى فقط إلى القيمة المادية ولكن إلى القيمة الإعلانية حيث نجحت الإعلانات في ربط هذه الماركة العالمية بالشخصيات المتفردة والمتميزة في مجالها من فنانين ورياضيين وعلماء.

السيارات

تقوم الاختلافات على مستوى العالم في امتلاك الأسر للسيارات على الاختلافات في نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي ولكن فيما بين البلاد الغنية تكون الثقافة الفردية هي العامل المهم في توضيح الاختلافات بهذا الخصوص. إن الثقافات الفردية تتميز بتنقل كبير للأفراد مما يجعل الناس يستخدمون سياراتهم أكثر ويتضح ذلك من عدد الكيلومترات التي يقطعها الشخص بالسيارة. أما الثقافة الذكرية فتشرح الاختلاف في عدد السيارات التي تملكها الأسرة الواحدة ففي البلاد ذات الثقافات الذكرية مثل إيطاليا وألمانيا وبريطانيا هناك عدد أكبر من الأسر يمتلك سيارتين أو أكثر من البلاد ذات الثقافات الأنثوية كهولندا والبلاد الإسكندنافية حتى لو كانت إمكانيات الأسرة تسمح بامتلاك أكثر من سيارة فإن الناس يرون ذلك غير ضروري وهناك عدد أكبر من الناس في الثقافات الأنثوية يقولون أنهم لا يريدون امتلاك سيارة. إن امتلاك أكثر من سيارة هو أمر يتعلق بالمكانة التي تسعى إليها الثقافة الذكرية. وبالإضافة إلى

ذلك فإن الناس في الثقافات الأنثوية أقل ولعا بالأمور الميكانيكية فالكثير من مالكي السيارات هنـاك لا يعرفون كم هي سعة محركات سياراتهم.

وقت الفراغ

تشرح الثروة القومية الاختلافات في الصرف على أنشطة أوقـات الفـراغ عـلى مـستوى العـالم ولكن فيما بين الدول المتقدمة فإن نوع الثقافة يعتبر عاملا مهما لتوضيح الاختلافـات؛ ففـي أوروبـا مثلا يكون الصرف على أنشطة أوقات الفراغ أكبر في تركيبـة الثقافـة المكونـة مـن الثقافـة الفرديـة وثقافة مسافة القوة المنخفضة وتركيبة الثقافة المكونة من الثقافة الفردية وثقافة التجنب المنخفض لغير المؤكد. وفي مثل هذه التركيبات من الثقافات يقضي الناس أوقات فراغهم في أنشطة مدفوع لها ففي التجنب المنخفض لغير المؤكد يقـل القلـق ويزيـد الابتكـار وتعلـو ثقافـة اللياقـة البدنيـة. وفي الثقافة الفردية توجد قيم المتعة والتحفيز والتنوع والمغامرة ويعتبر السويديون والبريطانيون الأكـثر إنفاقا في هذا المجال والأقل هم الأسبان والبرتغاليون الذين يقضون أوقات فراغهم عادة مع العائلـة والأقارب.

وهناك علاقة بين أنواع نشاطات أوقات الفراغ وأنواع الثقافات فتزيد زيارات الناس للمرافق الترفيهية مثـل الحـدائق العامـة وحـدائق الحيوانـات في ثقافـات مـسافة القـوة المنخفـضة وتزيـد مشاركة الناس في الأنشطة الرياضية في الثقافات الفردية وثقافات التجنب المنخفض لغير المؤكد أمـا في الثقافات الجماعية وثقافات مسافة القوة العالية وثقافات التجنب العالي لغير المؤكد يميل النـاس إلى القيام بأنشطة أكثر سـلبية مثـل مـشاهدة التليفزيـون والـذهاب إلى الـسينما وزيـارة المتـاحف. وتعتبر البستنة نشاطا من الأنشطة النموذجية للثقافات الفردية ولكنها ترتبط أيضا بثقافات التوجه الطويل الأجل.

ويزيد اهتمام الناس بالفن من رسم وديكور وتصميم والذهاب إلى السينما والأوبرا والقيام بالرحلات الثقافية والموضة في ثقافات مسافة القوة العالية وثقافات التجنب العالي لغير المؤكد وخير مثال على ذلك إيطاليا. بينما يزيد الاهتمام بالرياضة واللياقة البدنية في ثقافات مسافة القوة المنخفضة وثقافات التجنب المنخفض لغير المؤكد.

وبالنسبة للرحلات فإن الناس ينفقون أكثر على مكان إقامتهم خلال الرحلة في الثقافات الذكرية كما يفعل البريطانيون مثلا، بينما ينفق الناس أكثر على الرحلة من مكان الإقامة في الثقافات الأنثوية حيث يكثر امتلاك المقطورات لأن الناس يريدون أن يأخذوا ما يعتبرونه نوعا من البيت معهم أثناء رحلاتهم وتقل إقامتهم في الفنادق بغرض الاستمتاع بينما تزيد الإقامة في الفنادق بغرض الاستمتاع في الثقافات الذكرية.

وفي ثقافات التوجه القصير الأجل حيث المحافظة على الوضع القائم مهمة تكثر زيارة المتاحف فالتقاليد مهمة في هذا النوع من الثقافات وما تفعله المتاحف عموما هو المحافظة على الماضي.

الحيوانات الأليفة

في ثقافات مسافة القوة المنخفضة يعتبر الكلب رفيقا ومساويا لصاحبه يشاركه في نشاطات اللياقة، في حين أن ما يجذب الناس إلى الكلاب في ثقافات مسافة القوة العالية هو إمكانية تدريبها على الطاعة غير المشروطة وقد يمثل امتلاكهم للكلاب والقطط رمزا للمكانة الاجتماعية. وتعتبر الحيوانات الأليفة رفيقة لصاحبها أيضا في الثقافات الفردية.

وينعكس الاختلاف في الثقافة على إعلانات طعام الحيوانات ففي الثقافات الجماعيـة تظهـر الحيوانات في الإعلانات وهي تعيش مع عائلة أو كأفراد من عائلة حيوانات أما في الثقافات الفرديـة يظهر الحيوان مرافقا لصاحبه فقط.

الموارد المالية

لا يرتبط تصرف الناس في أموالهم بالعوامل الاقتصادية فقط بل بالثقافـة أيـضا. إن التـأمين على النفس والممتلكات عادة تنتشر في البلاد الغنية ذات الثقافات الفردية. إن الشخص في الثقافـة الفردية لا يستطيع أن يعتمد على عائلته الممتدة لرعايـة الأسرة التـي سـيتركها بعـد وفاتـه ولهـذا تنتشر شهادات التأمين على الحياة وهناك علاقة أيضا بـين التـأمين عـلى الحيـاة والثقافـة الأنثويـة حيث يكون الناس عاطفيا أكثر حساسية لاحتياجات التابعين لهم. والارتباط موجود أيضا بثقافات مسافة القوة المنخفضة بينما يعتمد الناس في ثقافات مسافة القـوة العاليـة عـلى رؤسـائهم ومـن هم فوقهم في الهرم الاجتماعـي في تـوفير الرعايـة لهـم. وقـد يظـن الـبعض أن النـاس في ثقافـات التجنب العالي لغير المؤكد يهتمون أكثر من غيرهم بامتلاك منتجات التأمين ولكن البحـوث أثبتـت أن الناس في ثقافات التجنب المنخفض لغير المؤكد يهتمون أكثر بذلك، فالناس في ثقافـات التجنـب العالي لغير المؤكد يعتمدون على النظم والقواعـد والقـوانين في المجتمـع لتـأمين أنفـسهم أي عـلى سلطة خارجية (من خارج الشخص نفسه) في عمل ذلـك بيـنما يأخـذ النـاس في ثقافـات التجنـب المنخفض لغير المؤكد زمام الأمر بيدهم ولا ينتظرون سلطة خارجية لتأمين مـستقبلهم فيقومـون بذلك بأنفسهم ويتجنبون بأنفسهم المجازفة بمستقبلهم وذلك عـن طريـق شراء منتجـات التـأمين. وهذا يثبت أن تجنب غير المؤكد وتجنب المجازفة ليسا نفس الشيء دائما. ويـشـرح ذلـك الاعـتماد على سلطة خارجية في ثقافات التجنب العالي لغير المؤكد أيضا الإنفاق على التقاعد (المعاش) العام

الذي يكون من قبل الدولة في حين يرتبط وجود صناديق التقاعد (المعاشات) الخاصة بثقافات التجنب المنخفض لغير المؤكد حيث يدخر الناس لتقاعدهم (معاشاتهم) بأنفسهم بدلا من أن يتوقعوا من الحكومة أن تكون هي المسؤولة عن تقاعدهم (معاشاتهم).

إن القروض الشخصية أمر يحدث أكثر في الثقافات الفردية في حين يعتمد الناس في الثقافات الجماعية على مدخراتهم أو القروض من العائلة والأصدقاء لشراء المنتجات الغالية.

ويدخر الناس أكثر في ثقافات التوجه الطويل الأجل ويعتبر الصينيون أكثر الشعوب ادخارا فالنسبة التي يدخرونها من دخولهم تساوي ستة أضعاف النسبة التي يدخرها الأمريكيون وثلاثة أضعاف النسبة التي يدخرها اليابانيون من دخولهم.

وتنتشر فكرة أن منافع الشراء بالائتمان أكثر من مخاطره في ثقافات التوجه القصير الأجل. ويرتبط امتلاك بطاقات الائتمان وكثرة استخدامها بالثقافات الفردية. وكانت الخدمات المصرفية عبر الإنترنيت قد بدأت في الثقافات الأنثوية ولكنها انتشرت في كل العالم.

وتختلف البلاد كثيرا فيما يتعلق بالاستثمارات الخاصة وقد كان امتلاك الأسهم والأوراق المالية من مميزات المجتمعات الغنية ولكن هذه العلاقة اختفت بحلول الألفية الثالثة وأصبحت العلاقة موجودة مع ثقافات التجنب المنخفض لغير المؤكد، كما وجد أن هناك ارتباطا بين تجارة الأسهم وثقافات التوجه طويل الأجل.

سلوك التسوق والشراء

المقارنة بين المحلات والأسعار وتفحص المعروض بتمعن ولمس المنتجات وشمها والمساومة كلها من مظاهر الشراء في الثقافات الجماعية، أما في الثقافات الفردية وثقافات التوجه قصير الأجل فإن توفير الوقت والراحة أهم لأن البحث

المطول بغرض الشراء يأخذ وقتا من نشاطات أكثر أهمية. واحتياجات الراحة في ثقافات التوجه قصير الأجل تجعل الناس يشترون البقالة بأسرع وقت ممكن.

وبالإضافة إلى ذلك فإن المشترين في الثقافات الجماعية يسعون إلى تكوين نوع من العلاقة مع التاجر أو البائعين فيتحدثون معهم عن احتياجاتهم ويعطون تفاصيل عن ظروفهم وكذلك يشركون أفرادا أكثر من أعضاء جماعتهم الداخلية كالعائلة والأصدقاء في قرار الشراء. إن عملية الشراء في الثقافات الجماعية تنطوي على قدر أكبر من العلاقات الشخصية منها في الثقافات الفردية. ولكن هذا لا يعني دائما أن الناس في الثقافات الجماعية يذهبون إلى السوق في جماعات، فالصينيون يفضلون أن يقوموا بالشراء دون أن يجذبوا انتباه عائلاتهم الممتدة وذلك ليتجنبوا القيل والقال والمخاطرة بفقدان الوجه ولذلك فهم يفضلون التسوق في الأسواق المزدحمة والصاخبة لكي يضيعوا بين الناس.

وإذا كانت بعض نشاطات التسوق هي نشاطات اجتماعية في الثقافات الجماعية فإن التسوق قد يكون أحيانا ترفيهيا في الثقافات الفردية حيث يذهب الناس إلى الأسواق لاستعراض البضائع والحصول على المعلومات عنها وليس لديهم خطة للشراء ولذلك فإن الشراء اللحظي أي الذي يحدث نتيجة اتخاذ القرار في لحظة الشراء موجود أكثر في الثقافات الفردية والتي بطبيعتها تساعد على الشراء اللحظي لأنها تركز على النفس والحاجات والرغبات الفردية وترغب في التحفيز والتنوع ويعتبر الأمريكيون خير مثال على هذا النوع من المشترين أما الثقافات الجماعية التي تؤكد على الترابط في العلاقات و الاعتدال فلا تشجع على الشراء اللحظي . وقد وجد أيضا أن الشراء اللحظي يحدث في الثقافات ذات التجنب المنخفض لغير المؤكد كما هو الحال في بعض بلاد أمريكا اللاتينية.

وقد أصبح التسوق ترفيهيا في العديد من المجتمعات المدنية حيث توجد الأسر النووية (الصغيرة) وإن كان البلد يندرج تحت الثقافات الجماعية كما هو الحال في المدن الهندية وغيرها من المدن الآسيوية الكبيرة ولذلك تحرص المراكز التجارية على توفير وسائل الترفيه من سينمات وغيرها من وسائل التسلية.

لقد وجد أيضا أن هناك عددا أكبر من النساء اللواتي يعملن بدوام جزئي في ثقافات مسافة القوة المنخفضة من ثقافات مسافة القوة العالية وهذا يؤثر على عدد الزيارات التي يقمن بها إلى المتاجر والتي تكون بطبيعة الحال أكثر. وفي الثقافات الذكرية تقوم النساء بالجزء الأكبر من عملية التسوق للبيت بينما تكون هناك مشاركة أكبر في التسوق من قبل الرجال في الثقافات الأنثوية.

إن ظروف المعيشة تؤثر بالطبع على عادات التسوق فحين يذهب الأمريكيون والبريطانيون والفرنسيون إلى المتاجر الضخمة للشراء بالجملة في يوم واحد من الأسبوع، تذهب ربات البيوت اليابانيات عدة مرات في الأسبوع إلى السوبرماركت القريب والمألوف حيث يتجمع الأصدقاء. إن التأثير الاجتماعي هو أحد الأسباب وراء تصرفهن هذا ولكن أيضا الثلاجات وأماكن التخزين في البيوت اليابانية محدودة.

في الثقافات الجماعية يهتم الناس بمسألة السعر أكثر حين يتعلق الأمر بالشراء الشخصي أما بالنسبة إلى الشراء الاجتماعي مثل شراء الهدايا فإنها تمثل قيمة اجتماعية أهم من السعر. وهذا ينطبق أيضا على ثقافات مسافة القوة العالية حيث المكانة الاجتماعية مهمة.

التسوق والشراء من البيت

ويشمل هذا الطلبيات عن طريق البريد والتسوق عن طريق التليفزيون والإنترنيت. إن تصفح الكتالوج والشراء عن طريق البريد معروف منذ وقت طويل ويكثر في ثقافات التوجه طويل الأجل ومسافة القوة المنخفضة.

إن الإنترنيت يوفر الفرصة للمقارنة بين المنتجات. وفي الثقافات الفردية وثقافات التجنب المنخفض لغير المؤكد وثقافات مسافة القوة المنخفضة يقوم صنع القرار على المعلومات أكثر من أنواع الثقافات الأخرى وبالتالي فإن هناك عدد أكبر من الناس يقومون بالبحث عن المعلومات عن طريق الإنترنيت ومقارنة المنتجات. ومع ذلك فإنه يمكن القول بأن الشراء عن طريق الإنترنيت قد انتشر في جميع البلاد والثقافات أما الاختلاف فيكون في نوعية المنتجات التي يشتريها الناس عن طريق الإنترنيت؛ ففي الثقافات الفردية يكثر شراء تذاكر الحفلات وألعاب الفيديو عن طريق الإنترنيت، بينما يرتبط الإنترنيت بشراء البقالة وتوصيلها إلى المنازل في الثقافات الجماعية وثقافات التوجه طويل الأجل وكأنها استمرار للعادات القديمة في توصيل الطلبات إلى المنازل في البلاد الآسيوية. ورغم تفشي ظاهرة الشراء عن طريق الإنترنيت في الولايات المتحدة فإن الصينيون وهم أحدث عهدا بالإنترنيت يعتبرون مشترين نشطين عن طريق الإنترنيت فيقومون بشراء المستحضرات الطبية ومستحضرات التجميل والسفر والرحلات ويستفيدون خاصة من شبكات التواصل الاجتماعي في عمل مقارنات أفضل. إن المواقع الالكترونية الصينية تظهر نشاطات مجتمعية جماعية مثل شراء المجموعات أي أن يحدث الشراء من قبل ومن أجل مجموعة من الناس وهذا ما لا يمكن أن نجده في الولايات المتحدة الأمريكية.

سلوك الشكوى

يتمثل سلوك الشكوى لدى المستهلكين في مظاهر ثلاثة:

1- الشكوى المباشرة للتاجر أو البائع .

2-الكلام السلبي عن المتجر والماركة أو تغييرهما.

3- الإجراء القانوني.

ويكون المستهلكون من الثقافات الجماعية أكثر ولاء عادة من المستهلكين من الثقافات الفردية ولحاجة الثقافات الجماعية للانسجام فإن المستهلكين من الثقافات الجماعية يحجمون عن الشكوى المباشرة وهناك إمكانية أقل لتقديم شكوى رسمية أو اتخاذ إجراء قانوني ولكنهم يقومون بالتحدث سلبيا مع أفراد جماعتهم عن المتجر أو الماركة وهناك احتمال أكبر لتغييرهم لذلك المتجر أو الماركة ويكون من الصعب كسبهم مرة أخرى كعملاء.

وهناك ظاهرة قد تعمل فقط في الثقافات الجماعية وهي المقاطعة كتعبير عن عدم الرضا والامتعاض خاصة عند المساس بمشاعر الأمة وهذا ما حدث مثلا عند مقاطعة العرب للمنتجات الدنماركية في أزمة الرسوم المسيئة للرسول (ص)

إن قيام نسبة عالية من الدنماركيين باتخاذ مزيد من الإجراءات عندما لا يتم التعامل مع الشكوى مقارنة بالرومانيين مثلا تفسرها الثقافة الفردية ذات مسافة القوة المنخفضة للدنمارك على العكس من رومانيا.

إن أحد مظاهر الثقافة الأمريكية هي كثرة استخدام الإجراءات القانونية ورفع الدواعي للشكوى وقد يرجع ذلك إلى مزيج الثقافة الفردية الذكرية التي تجعل الناس يرغبون في الحصول على أقصى استفادة من الحياة. وما أكثر الدعاوي التي أقيمت ضد شركات السجائر هناك وحتى المفرطون في البدانة بدؤوا بإقامة الدعاوي ضد سلاسل مطاعم الوجبات السريعة.

إن الخوف من الإجراءات القانونية جعل الشركات في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة تكثر من التحذيرات المكتوبة على تعليمات المنتجات والتي قد يبدوا بعضها بديهيا ولا حاجة لكتابته مثل التحذير المكتوب على مكواة الملابس (لا تكوي الملابس وهي عليك)!

الولاء للماركة

من المتوقع أن يكون الناس من مزيج الثقافة الجماعية ذات التجنب العالي لغير المؤكد أكثر ولاء للماركة من الناس من الثقافة الفردية ذات التجنب المنخفض لغير المؤكد. فتجربة ماركة جديدة فيه عدم تأكد كما أن شراء منتج معروف من قبل الجماعة الداخلية للشخص يقلل من الشك في عدم قبول الجماعة له، بينما تبحث الثقافة الفردية عن التنوع والتحفيز الذي يمكن أن يأتي من التجربة الجديدة.

إن الأبحاث القليلة التي أجريت في هذا المجال تبين أيضا أن الناس من الثقافات ذات الاتجاه الطويل الأجل لديهم ولاء للماركة أكثر من ثقافات التوجه قصير الأجل الذين يكون عندهم استعداد أكبر لتجربة الماركات الجديدة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن احترام الوضع القائم من خصائص مسافة القوة العالية. وقد وجد في البلاد الآسيوية أن المستهلكين لديهم ولاء للماركات المشهورة التي لها النصيب الأكبر من السوق مثل كوكا كولا ونسكافيه.

وأيضا هناك بعض البحوث التي بينت الارتباط بين الثقافات الذكرية والولاء لماركة السيارة.

تبني ونشر المبتكرات

إن فهم لماذا وبأي سرعة يتبنى الناس المبتكرات الجديدة مهم جدا في تسويقها ونجاحها في السوق. وعلينا أن ننتبه هنا إلى أننا نتكلم عن أمرين وهما تبني المبتكرات ونشر المبتكرات. وبالنسبة للأمر الأول فإن الناس من ثقافات التجنب

المنخفض لغير المؤكد أكثر استعدادا لتبني الجديد وتحمل الغموض الذي ينطوي عليه، وقد أثبتت الدراسات ذلك كما أثبتت أن التجنب العالي لغير المؤكد ومسافة القوة العالية يعوقان تبني المبتكرات. وبالتالي فإن اختراق المنتجات الجديدة لأسواق البلاد التي تتصف بهذين النوعين من الثقافات يأخذ وقتا أطول.

إن الثقافة الفردية لها تأثير إيجابي على تبني المبتكرات لأن الشروع في سلوك جديد بشكل مستقل عن الآخرين من صفات هذه الثقافة التي تساعد على تبني الجديد على عكس الثقافة الجماعية.

ولكن في الحقيقة فإن نزعة التطابق والتشابه أو عدم الرغبة في الاختلاف في الثقافة الجماعية تدفع الناس إلى التقليد وهذا يساعد على نشر المبتكرات بسرعة بمجرد أن يأخذ قادة الرأي بزمام المبادرة ويقوموا بتبني المبتكرات الجديدة. إن تجنب غير المؤكد هو البعد الفاصل في الاختلافات بين المجتمعات ذات الثقافة الجماعية في هذا الموضوع، فالصينيون مثلا يمثلون ثقافة جماعية ذات تجنب منخفض لغير المؤكد ولذلك فهم من بين الأقل حذرا تجاه المبتكرات الجديدة بينما يمثل اليابانيون ثقافة جماعية ذات تجنب عال لغير المؤكد ولذلك فهم حذرون جدا إلى أن تتضح كل الحقائق عن المنتج الجديد.

وفي دراسة على مدى سرعة انتشار المخترعات التكنولوجية الجديدة تمت على 13 قطرا أوروبيا بينت أن هناك ارتباطا إيجابيا بين سرعة انتشار المخترعات من جانب و الثقافات الجماعية وثقافات مسافة القوة العالية والثقافات الذكرية من جانب آخر وتفسير ذلك أن في هذه الثقافات تواصل شخصي أكثر يساعد على نشر المبتكرات بشكل أسرع وأن أصحاب السلطة يكونون بمثابة قادة للرأي فإنْ تبنوا المبتكر، انتشر بين الناس كما أن الناس في الثقافة الذكرية لا يريدون أن يبدوا متخلفين عن الآخرين.

تصميم المحلات

ينعكس اختلاف الثقافات على تصميم المحلات التي تعرض المنتجات وطريقة عرضها فعلى سبيل المثال لا الحصر: في ثقافات التجنب العالي لغير المؤكد يتم توفير معلومات أكثر عن المنتجات على الرفوف وربما تكون الأرضية بيضاء ويكون هناك اهتمام أكبر بملابس العاملين وارتدائهم للقفازات.

إن استقلال الأطفال مهم في ثقافات مسافة القوة المنخفضة ولذلك تتوفر عربات التسوق الصغيرة التي يمكن أن يدفعها الأطفال بأنفسهم ليتعلموا كيف يتسوقون.

وبالنسبة إلى تصميم المراكز التجارية نجد في العالم الغربي انتشار أنواع المحلات التي تبيع منتجات ذات طبيعة مختلفة في كل أنحاء المركز التجاري بينما في الثقافات الجماعية من المفضل أن تكون المحلات التي تبيع نوعية معينة من المنتجات موجودة في طابق واحد ليسهل المقارنة بين المعروضات.

إن طزاجة الطعام شيء مهم في الثقافات الجماعية وثقافات مسافة القوة العالية وينعكس هذا على طريقة عرضها والمكان المخصص لبيعها في المحل.

كما أن دور العاملين وطريقة تواصلهم بالعملاء تختلف باختلاف الثقافات وهناك أمور كثيرة أخرى في هذا الموضوع ومعرفتها يمكن أن تدلنا على: لماذا تنجح بعض سلاسل المحلات التجارية في بلدها في حين تفشل في بلاد أخرى.

إن فهم الثقافات يستطيع أن يقود إلى تنبؤ أفضل بكيفية تطور الأسواق وانتشار المنتجات والخدمات و بالتالي يساعد على تطوير إستراتيجية ناجحة للتسويق.

تعتبر وسائل الإعلام والاتصال من السلع أو بالأحرى من الخدمات التي يشتريها المستهلكون كما أنها طرق للدعاية والإعلان بالنسبة للمنتجين ورجال الأعمال ولذلك سنفرد لها جزءا خاصا.

الفصل الرابع

مقاربات الثقافة في مجالات الإعلان والإعلام والاتصال

الفصل الرابع

مقاربات الثقافة في مجالات الإعلان والإعلام والاتصال

مقاربات الثقافة في مجال الإعلان

لقد رأينا في الفصل السابق بعض الأمثلة على تأثير الثقافة على الإعلانات وسنضيف بعض التفاصيل الأخرى هنا مستمرين في استخدام نظرية هوفستيد لعرض هذا الموضوع.

مسافة القوة:

إن القبول الكبير لسلطة من هم في قمة الهرم الاجتماعي من قبل من هم أقل قوة في ثقافات مسافة القوة العالية تعني عدم استقلالية الأقل قوة في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الشراء فهي تأتي من فوق وبالتالي ففي هذا النوع من الثقافات هناك علاقات اعتمادية كبيرة بين الآباء والأبناء وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الأساتذة والطلاب ولكن في ثقافات مسافة القوة المنخفضة يتم تربية الأطفال على أن يكونوا مستقلين منذ نعومة أظافرهم. إن الأمريكيين مثلا يتجنبون الاعتماد على الآخرين ولا يريدون من الآخرين أن يعتمدوا عليهم - ربما باستثناء أفراد أسرهم المباشرة. وبالإضافة إلى ذلك فإن مكانة الشخص الاجتماعية في ثقافات مسافة القوة العالية يجب أن تكون واضحة ليتمكن الآخرين من إبداء الاحترام اللائق له أو لها وهذا ما تخدمه الماركات العالمية.

وعليه فإن مسافة القوة تستطيع أن تشرح لنا الاختلافات في صنع قرارات الشراء والتي تتخذ من القمة في مسافة القوة العالية وكذلك تستطيع أن تفسر أهمية المظهر والتي تكون أكبر في مسافات القوة العالية ووضع ومكانة العلامة التجارية وسلوكيات جمع المعلومات سواء للتحصيل العلمي أو لصنع قرار بالشراء والتي

تأتي من خلال من هم في قمة السلطة في مسافات القوة العالية. وعليه فان الإعلانات يجب أن تركز على مخاطبة من في القمة (الأب أو المدير مثلا) في مسافات القوة العالية وأن تعكس الإعلانات القيم السائدة في نوع الثقافة ففي مسافة القوة العالية تعكس مثلا تبعية الأطفال وأهمية السلطة والمكانة الاجتماعية بينما تعكس في مسافة القوة المنخفضة استقلالية الأطفال والروح الديمقراطية في الأسرة.

الفردية مقابل الجماعية

إن نسبة كبيرة من شعوب العالم تتراوح بين 70% و80% في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية ذات ثقافة جماعية بدرجة أو بأخرى

إن بعد الثقافة الفردية مقابل الجماعية يستطيع أن يشرح مثلا اختلافات عديدة في السلوك التواصلي سواء بين الأشخاص أو على مستوى الاتصال الجماهيري والأمر يتعلق بالتواصل العالي السياق والتواصل المنخفض السياق وبالتالي يشرح الاختلافات في التواصل المباشر في مقابل التواصل غير المباشر وجمع المعلومات من وسائل الإعلام أو عن طريق المحادثات الشفهية. ويشرح الاختلافات في التعبير عن التفرد في مقابل الرغبة في التماثل والذي يمكن أن يلاحظ في سلوك الشراء للموضة والأشياء الفاخرة. ومن أمثلة القيم التي تعكسها الإعلانات الثقة بالنفس والتعبير عن النفس والتميز والمغامرة في الثقافات الفردية في مقابل التماثل والمشاركة والانسجام في الثقافات الجماعية.

إن مصطلح (الوجه) يعبر عن صورة الشخص في أذهان الآخرين ويرتبط بالوضع الاجتماعي له وهو يصف العلاقة المناسبة للشخص ببيئته الاجتماعية عموماً وهو مهم للشخص وعائلته كأهمية الوجه في الجسم في المجتمعات الجماعية ولذلك تستخدم جاذبية المراكز الاجتماعية في الإعلانات في الثقافات الجماعية مثل

استخدام شخصية المسؤول الكبير في الصين، وفقدان الوجه أي خسارة الصورة المرغوبة عن الـشخص في أذهان الآخرين يكون حدثا اجتماعيا مؤذيا عنـدما يـتم الحكـم عـلى تـصرفات الـشخص بـصورة سلبية وعلنية وينتج عنه خسارة في المكانة الأخلاقية والجماعية. ويتم الحفاظ عـلى الوجـه بتجنـب الإحراج الاجتماعي والذي قد يحدث في مواقف استهلاكية مختلفة، مثلا عندما يرانا الآخرون ونحـن نشتري منتجات للاستعمال الشخـصي الحمـيم وتجنـب الإحـراج الاجتماعـي يـستخدم في الإعلانـات الهندية لعدة أنواع من المنتجات كمزيلات العرق والمنظفات وغيرها.

الذكورة والأنوثة

القيم السائدة في المجتمعات الذكرية هي الإنجاز والنجـاح وعليـه فمكانـة الـشخص مهمـة لإبراز النجاح في حين أن القيم السائدة في المجتمعات الأنثوية هـي رعايـة الآخـرين وجـودة الحيـاة التي هي أهم من المنافسة وهناك سعي نحو التوافق ومكانة الـشخص ليـست مهمـة جـدا لإظهـار النجاح. في المجتمعات الذكرية يتعلم الأطفال الإعجاب بالقوي بينما يتعلم الأطفـال العطـف عـلى المظلوم في المجتمعات الأنثوية . و في الثقافات الذكريـة يـستهلك النـاس للاسـتعراض أي للاسـتهلاك المظهري ولكن في الثقافات الأنثوية يستهلك النـاس للاسـتعمال. إن بعـد الـذكورة والأنوثـة مهـم في التسويق والإعلان خاصة فيما يتعلق بقيم الفوز والنجاح والمكانة.

إن بعد الذكورة والأنوثة يستطيع أن يشرح لنا مثلا الاختلافات في توزيع الأعباء المنزلية مثل التنظيف والعناية بالأطفال والطبخ والتسوق ويشرح الاختلافات في اقتنـاء الماركـات العالميـة لإبـراز المكانة واقتناء السلع الفاخرة والمجوهرات واستهلاك القهوة. وتتأثر الإعلانات بهـذا البعـد فـتعكس قيم الفوز والنجاح بالمقارنة بالآخرين في الثقافات الذكرية في مقابل التواضـع في الثقافـات الأنثويـة وأيضا تتأثر الإعلانات من ناحية أدوار الرجال والنساء التي تعرضها.

تجنب غير المؤكد

كما عرفنا فإن بعد تجنب غير المؤكد يميز بين الثقافات التـي تتبنـى الاختراعـات والمبتكـرات مبكرا وبين الثقافات التي يتلكأ النـاس فيهـا في عمليـة التبنـي، فيـشرح مـثلا الاختلافـات في دخـول الإنترنيت وامتلاك الحواسيب الشخصية ويشرح الاختلافات في درجة قبول الناس على قـراءة الكتـب والجرائد. ويشرح الاختلافات في ممارسة الرياضة واستخدام الدواء وعدد الأطباء لكـل ألـف شـخص واستهلاك المياه المعدنية. ويشرح الاختلافات في السفر والتحدث بلغة أجنبية والاحتكاك بالأجانـب. ومن أمثلة القيم التي تعكسها الإعلانات فيما يخص هذا البعد التفاصيل والدقة والاسـتعانة بـالرأي العلمي في ثقافات التجنب العـالي لغـير المؤكـد أي محاولـة الوصـول إلى عقـل المـستهلك في مقابـل استخدام الفكاهة والدعابة في ثقافات التجنب المنخفض لغير المؤكد أي محاولة الوصول إلى قلبه.

التوجه الطويل/القصير الأجل

إن القيم التي يمثلها التوجه الطويل الأجل هي المثـابرة والادخـار والعمـل للمـستقبل بيـنما يمثل التوجه القصير الأجل قيم الاستمتاع بالحاضر والراحة، وبالتالي فإن الإعلانات يجـب أن تعكـس قيم كل نوع في مجتمعه. ومن رموز الأجل الطويل التي تعكسها الإعلانان الأشـجار المتينـة والرمـوز المتصلة بالوقت في مقابل الراحة ووسائلها في التوجه القصير الأجل.

المقاربات الثقافية في مجال الإعلام

كان من المتوقع أن يكون استخدام الإنترنيت عـلى حـساب اسـتخدام وسـائل الإعلام التقليدية ولكنه أصبح وسيطا يضاف إلى الوسـائل الموجـودة. وقـد يـستخدم الناس أكثر من وسيلة في نفس الوقـت. وينظـر إلى هـذا الـسلوك سـلبيا في الغـرب: مشاهدة التليفزيون والعمـل عـلى الحاسـوب واسـتخدام الهـاتف النقـال في نفـس

الوقت لأن الثقافات الغربية عموما ثقافات أحادية الزمن كما جاء في نظرية هول في الفصل الأول. أما في آسيا وأمريكا اللاتينية فليس لدى الناس مشكلة في استخدام كل تلك الوسائل في نفس الوقت خاصة الشباب الذين يستخدمون مجموعة واسعة من وسائل الإعلام والاتصال ويقضون جزءا طويلا من وقتهم في ذلك. وقد وجد أن أكبر نسبة من مستخدمي تلك الوسائل معا تقع في ماليزيا وتايلاند وهونغ كونغ حيث أنها تنضوي تحت ثقافات الزمن المتعدد التي جاء ذكرها في في الفصل الأول.

التليفزيون:

لقد وجد أن الاختلافات في الوقت الذي يقضيه الناس في مشاهدة التليفزيون بين البلاد المختلفة مستقرة عبر الزمن. وفي البلاد التي يستطيع الناس فيها توفير أجهزة التليفزيون ترتبط مشاهدة التليفزيون عكسيا بالثروة أي أن الناس في البلاد الأفقر يشاهدون التليفزيون أكثر. والشباب في البلاد ذات الدخل المنخفض يشاهدون التليفزيون كأحد أنشطة أوقات الفراغ أكثر من الشباب في البلاد ذات الدخل المرتفع.

وقد وجد أن بعد الذكورة أولا ومسافة القوة العالية ثانيا هما سببا التفاوت فيما بين البلاد الغنية؛ فكلما سادت الثقافة الذكرية زادت مشاهدة التليفزيون خاصة وإن برامج التليفزيون في الغرب أصبحت تتميز بالعنف والاستعراضية بصورة متزايدة وهذا ما يجذب الناس أكثر في الثقافات الذكرية من الثقافات الأنثوية. ويقضي اليابانيون والأمريكيون أطول وقت أمام التليفزيون.

ويستخدم جهاز التليفزيون تقريبا طوال اليوم في المجتمعات الجماعية خاصة الذكرية منها. وقد وجد عبر أقطار أمريكا اللاتينية أن نسبة الناس الذين يقولون

أنهم يحبون مشاهدة التليفزيون أثناء قيامهم بأعمال أخرى في البيت ترتبط بالذكورة.

ويوجد في الثقافات الجماعية وثقافات مسافة القوة العالية توجه بصري أكبر من الثقافات المعاكسة لها ولذلك تكون وسائل الإعلام المرئية أكثر جاذبية من وسائل الإعلام المطبوعة ومن بين الصحافة المطبوعة فإن المجلات أكثر جاذبية من الجرائد. وتحوز الصحافة المطبوعة بجودة عالية على شعبية كبيرة بين اليابانيين الذين يقرؤون المجلات بنهم. وتعتبر المجلات وسيلة إعلان مهمة للماركات التجارية الفاخرة المستوردة. والمنتجات الرئيسية التي تسيطر على صناعة المجلات في اليابان هي مستحضرات التجميل ولوازم الحمام والموضة والإكسسوار والسيارات ولوازم الهوايات وقضاء وقت الفراغ والمشروبات والتبغ.

ويستطيع الناس اليوم مشاهدة التليفزيون على شاشات الحاسوب والهاتف النقال. وفي الثقافات الأنثوية في أوروبا حيث يستخدم الناس الإنترنيت بصورة أكثر كثافة تكون نسبة مشاهدة التليفزيون والاستماع إلى الراديو عن طريق الإنترنيت أعلى.

وفي البلاد التي تكون فيها قنوات التليفزيون محدودة فإن الإنترنيت يوفر إمكانية أكبر لمشاهدة البرامج وتنزيلها على الحاسوب.

أما كيف بشاهد الناس التليفزيون؟ لوحدهم أم مع الأصدقاء أم مع الأسرة؟ فهو أيضا من الأمور التي تتعلق بالثقافة. ورغم تزايد وجود أجهزة التليفزيون في غرف نوم الأطفال في العديد من البلاد إلا أن السماح للأطفال بمشاهدة التليفزيون في غرفهم يتفاوت بين البلدان ففي فرنسا تعتبر مشاهدة التليفزيون نشاطا عائليا يحدث غالبا في غرفة المعيشة وهناك أيضا درجة أكبر من التحكم فيما يشاهده الأطفال. وفد وجد أن الثقافات الجماعية عموما بما فيها أمريكا اللاتينية تعطي

للأطفال حرية أكبر من الثقافات الفردية التي يقـرر فيهـا الآبـاء والأمهـات الـبرامج التـي يمكـن أن يشاهدها الأطفال.

كما أن الكثير من الناس في العالم يفضلون مشاهدة برامج التليفزيون بلغتهم و في أكثر البلاد يتم تفضيل البرامج المحلية. وبالتالي فإن محطات التليفزيون الدوليـة أصـبحت لـديها قنـوات تبـث محتويات محلية باللغات المحلية.

الراديو

ترتبط كثرة امتلاك الراديو بالفردية في حين تستعمل كل الأسرة جهازا واحدا في المجتمعات الجماعية كما وجـد أن الوقـت الـذي يقـضيه النـاس في الاسـتماع إلى الراديـو أطـول في المجتمعـات الفردية.

الصحافة المطبوعة

تزيد القراءة عموما بانخفاض تجنب غير المؤكد وكذلك يزيد وقـت قـراءة الجرائـد. وزيـادة الثروة وانخفاض مسافة القوة يزيد من قراءة الجرائد أيضا. ويتضح من بعض الدراسات عـلى الـبلاد الأوروبية أن انخفاض مسافة القوة أولا وانخفاض تجنب غير المؤكـد ثانيـا يؤديـان إلى زيـادة قـراءة الجرائد بينما تقل قراءة الجرائد في المجتمعـات ذات مـسافة القـوة العاليـة والتجنـب العـالي لغـير المؤكد.

إن البلاد التي تتميز بمسافة قوة منخفضة وتجنـب غـير المؤكـد مـنخفض هـي ديمقراطيـات تقوم على مشاركة أكثر من الناس الذين يرغبون بدورهم في أن يكونوا على علم بأمور السياسة ومـا يجري في البلد. كما أن الشباب أكثر مشاركة في السياسة في البلاد ذات مسافة القوة المنخفضة ويريد أن يكون مطلعا على شؤونها.

وكنتيجة للاختلافات في قراءة الجرائد يختلف الإنفاق على الإعلانات في الجرائد وقد وجد أن زيادة هذا الإنفاق مرتبط بانخفاض مسافة القوة.

إن حال المجلات التي تنشر الأخبار والاهتمامات العامة مثل حال الجرائد والكتب في التأثر ببعدي مسافة القوة وتجنب غير المؤكد. أما المجلات البراقة التي لها وظيفة ترفيهية فهي أقرب إلى التليفزيون. وسوف يبقى التليفزيون وسيلة إعلامية أهم من الجرائد في المجتمعات ذات مسافة القوة العالية والمجتمعات الذكرية. ولقد تم تفسير زيادة نصيب المجلات من الإنفاق الكلي على الإعلانات بارتفاع مسافة القوة وارتفاع تجنب غير المؤكد كما تم تفسير انتظام الناس في قراءة مجلات المرأة والموضة في دول شرق آسيا بالثقافة الجماعية.

المقاربات الثقافية في مجال الاتصالات

الإنترنيت

الإنترنيت قناة اتصال عالمية لديها إمكانية الوصول إلى المستهلكين في كل العالم ومع ذلك فالدخول إلى الإنترنيت ما زال يتركز في الدول المتقدمة. إن الثروة والثقافة الفردية هما المحددان الرئيسيان لتوزيع الإنترنيت في العالم. ولكن في داخل العالم المتقدم قام الناس من الثقافات ذات تجنب غير المؤكد المنخفض بتبني الإنترنيت بشكل أسرع كما أن إدخال استعماله في المنازل يرتبط بهذا النوع من الثقافات وعلى العكس ففي الثقافات ذات التجنب العالي لغير المؤكد مازال الناس يفضلون اقتصار استخدامه على العمل.

وتأتي الذكورة لتفسير استخدام بعض تطبيقات الإنترنيت ففي المجتمعات الذكرية يستخدم الناس الإنترنيت أكثر في الأعمال ليكونوا أكثر إنتاجية وأكثر قدرة على التنافس، بينما يستخدم الناس في المجتمعات الأنثوية الإنترنيت لأسباب شخصية لتحسين جودة الحياة. وقد وجد أن الناس يقضون وقتا أطول في استخدام الإنترنيت في الثقافات الأنثوية.

وفي حين يزيد استخدام الإنترنيت بزيادة الدخل في الولايات المتحدة الأمريكية فإن العلاقة ليست بهذا الوضوح في اليابان حيث يستخدم الناس الإنترنيت غالبا في العمل . إن مزيج الثقافة: العالية في مسافة القوة والجماعية والعالية في تجنب غير المؤكد يفسر الانخفاض النسبي في إدخال الحواسيب إلى المنازل في اليابان حيث يوجد في هذا المزيج من الثقافة فصلا كبيرا بين البيت والعمل فالناس لا يأخذون عملهم إلى البيت وبالتالي لا يحتاجون إلى حواسيب في بيوتهم. كما أن الآباء لا يساعدون أطفالهم في عمل الواجب المدرسي كثيرا ولذلك لا يحتاجون إلى حواسيب منزلية. لقد وجد أن استخدام الحاسوب في التعليم يكثر في الثقافات ذات مسافة القوة المنخفضة نسبيا من بين بلاد أمريكا اللاتينية (التي في معظمها ذات مسافة قوة عالية) بينما يستخدم الأمريكيون الحاسوب في شتى الاستخدامات المتعلقة بالأطفال والتعليم. أما في الدول الآسيوية المتقدمة فهناك احتمال قليل لاستخدام الناس للحاسوب في التدريس أو تسلية الأطفال أو القيام بالواجبات المدرسية وأيضا يزيد استخدامه في هذه الأغراض في الدول ذات الثقافة المنخفضة نسبيا في مسافة القوة من بين البلاد الآسيوية. إن مشاركة الآباء في تعليم أطفالهم يكون أقل في مجتمعات مسافة القوة العالية ويتم استخدام الحاسوب في التعليم في المدارس وليس في المنازل. وفي الثقافات الفردية يدخل الأطفال إلى الإنترنيت في بيوتهم أو بيوت أصدقائهم ويكثر دخول الناس بما فيهم الأطفال إلى الإنترنيت في مقاهي الإنترنيت في الثقافات الجماعية.

إن الوظائف الأساسية للإنترنيت هي المعلومات (البحث والمقارنة وشراء المنتجات) والتسلية (الألعاب والفيديو) والتواصل الاجتماعي (بريد إلكتروني والشبكات الاجتماعية وغرف الدردشة) إن وظيفة المعلومات أهم بالنسبة إلى الثقافات الفردية في حين أن وظيفتي التسلية والتواصل الاجتماعي أهم في الثقافات

الجماعية. إن ممارسة وتنزيل الألعاب وتنزيل الموسيقى والأغاني والدردشة والمدونات أنشطة إنترنيت ترتبط بمسافة القوة العالية والجماعية بينما يستخدم الناس الإنترنيت أكثر للبحث عن المعلومات في الثقافات الفردية.

هناك قليل من أنشطة الإنترنيت ترتبط طرديا بالتوجه الطويل الأجل والذي يدل على البرغماتية ويبدو أن الناس في ثقافات التوجه الطويل الأجل يتبنون التكنولوجيا الحديثة لتحسين عدد كبير من الأنشطة الموجودة ويقومون بذلك بطريقة مكثفة أكثر من الناس في ثقافات التوجه القصير الأجل التي هي أكثر تقليدية.

لقد أصبح الإنترنيت جزءا من حياة الناس اليومية واحذوا يدمجونه في تواصلهم مع الآخرين. وبدلا من اختفاء العلاقات الاجتماعية فالشبكات الاجتماعية للناس ما زال فيها عدد مهم من الأقارب والجيران بالإضافة إلى الأصدقاء والزملاء. ورغم حقيقة أن البريد الإلكتروني وخدمات الشبكات الاجتماعية تستخدم للاتصال بالأقارب والأصدقاء الذين يعيشون بعيدا ولكنها تستخدم بتواتر أكثر للاتصال بمن يعيشون على مقربة.

وتؤكد تأثيرات الإنترنيت النظرية التي تقول إن المخترعات التكنولوجية ما هي إلا تحسين أو امتداد لأنفسنا. ويستخدمها الناس عادة لتحسين النشاطات الحالية ولا تغير جذريا قيمهم وعاداتهم. ومع ذلك يمكن القول بأن الإنترنيت يأخذ وقتا من وسائل الإعلام القديمة والأنشطة الأخرى. والناس عبر الثقافات المختلفة لديهم أفكار مختلفة في الأشياء التي يمكن أن يحل محلها الإنترنيت. وهي النشاطات التي كانوا يقضون فيها وقتا قصيرا نسبيا. وكأمثلة على ذلك يحل الإنترنيت محل قراءة الكتب في الثقافات الجماعية حيث يقرأ الناس عدد أقل من الكتب على أية حال. وفي الثقافات الذكرية والجماعية حيث يمارس الناس أقل من

الأنشطة الرياضية فمن المتوقع أن يقصر الإنترنيت الوقت المخصص للرياضة. وفي الولايات المتحـدة والمملكة المتحدة حيث يكون الناس تقليديا قد قرؤوا الجرائد في الصباح فالوقت الـذي يقـضونه في استخدام الإنترنيت يكون على حساب وقت مشاهدة التليفزيون وليس على حساب قـراءة الجرائـد والمجلات. أما في أمريكا اللاتينية التي في غالبها جماعية فلا مانع عند الناس من استخدام الإنترنيت والتليفزيون في نفس الوقت بل أن جهاز الحاسوب يوضع بجانب جهاز التليفزيـون ليـتمكن النـاس من مشاهدة الاثنين معا.

الفصل الخامس

ثقافة العمل في المنظمات

الفصل الخامس

ثقافة العمل في المنظمات

إن ما نعنيه بالمنظمة هنا لا يقتصر على أماكن العمل التـي تـسمى بـالمنظمات ولكنهـا قـد تكون شركة أو هيئة أو مصلحة أو ربما محل تجاري أو مستشفى أو معهـد. وتـشمل ثقافـة العمـل القيم والسلوك والافتراضات المشتركة في منظمة ما؛ فالقيم تحدد أهمية الأشياء و التي قـد تختلـف أهميتها بحسب المنظمة ففي بعـضها يكـون المـال وفي الأخـرى الابتكـار أو ربمـا رفاهيـة العـاملين، والقيم بعد تأسيسها تكون في الغالب مستقرة فقد يتغير الأشـخاص ولكـن القـيم لا تتغـير بـسهولة لدرجة أن الناس في بعض الحالات لا يكونون واعين بوجودها لأن التعـارف عليهـا اسـتقر منـذ زمـن طويل، أما سلوك الناس في المنظمات فهو ما يفعلونه كل يوم وهو أسلوب العمل الذي يتم تـشجيع العاملين الجدد على إتباعه مثل (الاجتهاد والمثابرة في العمل) أو (العمـل بطريقـة وديـة) و هكـذا. والـسلوك في العـادة قابـل للتغيـير والتعـديل أكـثر مـن القـيم. وتتكـون لـدى العـاملين في المنظمـة افتراضات مشتركة يعتبرونها الطريقة الصحيحة للفهم و التفكير والإحساس. وتتـشكل ثقافـة العمـل بصورة كبيرة من خلال تاريخ المنظمة.

إن ثقافة العمل ليست هي الأنواع الأخرى من الثقافات مثل (الثقافة الوطنيـة) أو(الثقافـة المحلية) أو (الثقافة العرقية) أو غيرها ولكن كما أسلفنا هي السلوكيات والقيم المتعارف عليها لـدى العاملين في شركة أو أية منظمة أخرى. وبطبيعة الحال فـإن الأنـواع الأخـرى مـن الثقافـات تـؤثر في ثقافة العمل ولكن تظل للمنظمات باختلافها ثقافات عمل مميزة تكون متأثرة كثيرا بتاريخ المنظمة وصـفاتها الخاصـة. وفي الحقيقـة فـإن المـنظمات ذات الطـابع الـدولي تعمـل عـلى بنـاء ثقافـات

عملها بغض النظر عن مكان تواجدها أو تواجد فروعها في العالم على الرغم من أنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حقيقة الثقافات المحلية وأن تتأقلم معها.

أهمية ثقافة العمل

لقد برزت ثقافة العمل كأداة مهمة جداً في هيكلة العالم الداخلي للمنظمات لأنها توجه الطريقة التي يفكر ويشعر ويتصرف بها الناس وتهدف إلى تمكين الناس من المساهمة الصحيحة والضرورية لنجاح المنظمة التي يعملون بها، ولذلك فإن الدراسات في هذا المجال تشجع المديرين لكي ينظروا إلى المنظمات والمشاريع التي تتبنى الثقافة الصحيحة على أنها الأكثر فاعلية. والثقافة الصحيحة عبارة عن الخلطة الصحيحة من أعراف وأساليب العمل التي تمكن طاقات الأفراد من أن تصبح متماشية مع أهداف المنظمة التي يعملون لها.

إن نظرة العاملين لثقافة العمل في المنظمة التي يعملون بها لها أهميتها في هذا المجال لأن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على كيفية أداء العاملين بها لأعمالهم، وعلى سبيل المثال فإن ثقافة العمل قد تشمل الإجابة على التساؤلات التالية؛ هل يتم تقدير العاملين على الأداء الجيد؟ هل يستطيعون الوصول إلى المعلومات اللازمة لقيامهم بالعمل بطريقة جيدة؟ هل يتم تشجيعهم على الابتكار والمبادرة؟ هل لديهم السلطة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم اليومي؟ وهل يأخذ المديرون القرار الفوري عند الضرورة؟ إن الإجابة على هذه التساؤلات وغيرها تعطي صورة عن ثقافة العمل في المنظمة وكيفية تطبيقها. ولذلك فإن الدراسات في هذا المجال اشتملت على قياسات لثقافة العمل في المنظمات والمقارنة بينها و قياسات لتغيرها مع الزمن وأخرى قياسات للفرق بين ثقافة العمل المعمول بها فعلا وتلك التي تطمح إليها أو تعلنها المنظمة وغيرها من القياسات. ويتم عمل

هذه القياسات عن طريق الإحصاءات والدراسات الكمية كبحوث استطلاع أراء العاملين و أدائهم.

أنواع ثقافات العمل

الثقافة الوظيفية (التقليدية) Functional Culture

تركز هذه الثقافة على دور الوظيفة وتقوم على نظام هرمي و يعتبر الاستقرار والموثوقية والاتساق كلمات السر في ثقافة المنظمة، أما دور العميل فهو سلبي ودورات الوقت طويلة والمنافسة محدودة.

ويبين الجدول 1 خصائص المنظمة من هذا النوع من ثقافات العمل ودرجة تواجد الخاصية.

ثقافة مدفوعة بالعملية Process-Driven Culture

مع زيادة الاهتمام بالجودة ورضاء العميل زاد الاهتمام بالعملية و جهود المجموعة عن الاهتمام بالتخصص والأداء الفردي. ويدل اسم هذا النوع من ثقافات العمل على أنها تدور حول عمليات الوفاء بالالتزامات تجاه العملاء وتحسين الجودة باستمرار. وكل من الفريق الذي يقوم بعملية الخدمة من جهة والعملاء من جهة أخرى مرتبطان في عملية صنع القرار، فللعملاء أيضا دور في قياس رضاء الموظف.

الموظف الناجح في هذه الثقافة هو من يقدر الخدمة ويرغب في الانتماء إلى فريق العمل حيث يعطي أحسن النتائج عن طريق التأثير عليه وليس عن طريق توجيهه وإعطائه الأوامر.

ومن الواضح فإن الأولوية الإستراتيجية تكون دائما لرضاء العميل ثم الموثوقية والتقنية وأخيرا المرونة.

ويبين الجدول 2 خصائص المنظمة في هذا النوع من ثقافات العمل ودرجة تواجد الخاصية.

بطاقات هالمارك

تعتبر شركة هالمارك من أنجح الشركات في مجال بطاقات التهنئة والمناسبات بالإضافة إلى نشاطاتها الأخرى وكانت تتبع أولا الطريقة التقليدية بدايةً من الفنانين الذين يهتمون لوحدهم بتصميم الشكل الذي سيظهر على البطاقة بينما يهتم الكتاب فقط بالنص و قسم الرسم التنفيذي يكون من اختصاصه التنسيق بين الألوان وهكذا، وكانت عملية إصدار البطاقة تستغرق أربعا وعشرين شهراً. وبعد ذلك أرادت هالمارك تسريع العملية وتحسين الجودة ولذلك اعتمدت عمل الفريق وأصبح الفنانون والكتاب والرسامون المنفذون وممثلون عن قسم الطباعة ووحدة التحكم يجلسون معا ويشتركون في إنتاج البطاقة الذي أصبح يستغرق بين ثلاثة وستة أشهر. و لإعطاء أفضل النتائج لم تكتف هالمارك بذلك بل بدأت تعمل عن قرب مع التجار الذين يبيعون بطاقاتها وتراقب مثلاً الكمية المباعة من كل شكل من البطاقات والربح المحقق منها وتوفير تلك المعلومات لفريق العمل في الشركة. وبالتالي فقد غيرت هالمارك من إستراتيجيتها السابقة التي كانت تقوم على دور الوظيفة والتخصص إلى تبني مفهوم العملية.

ثقافة قائمة على الوقت Time -Based Culture

بدأ ظهور هذه الثقافة في بداية العقد الأخير من القرن العشرين حين أصبح السوق أكثر عالمية من السابق وأصبحت التقنية متاحة بصورة أكبر. ولم تعد الشركات تعتمد في نجاحها على كل من رضاء العميل والجودة بل أصبحت تبحث عن طرق لتقليل التكاليف وسرعة توفير المنتجات والخدمات الجديدة في الأسواق.

وفي هذا النوع من ثقافات العمل تقل مستويات الهرم الإداري ويزيد استخدام عمل مجموعات المشاريع والتي يمكنها عبور الحدود الوظيفية ولذلك يشجع العاملون على تطوير قدرات وخبرات متعددة الوظائف.

إن الأولويات الإستراتيجية في هذا النوع من ثقافات العمل هي المرونة وخفة التحرك ثم التقنية واحتياجات المستهلك وأخيراً الموثوقية والجودة. وفي هذه الثقافة تكون الشركة سباقة في تحديد الفرص والمنتجات وخلق أسواق جديدة ولا تنتظر العملاء لكي يحددوا لها ذلك، فإذا كنا نتكلم عن شركة لصنع السيارات فإن هذه الشركة مدفوعة بحاجتها في تقليل الوقت فإنها تنظر في اختصار وقت طرح طرز جديدة من خمس سنوات أو أكثر إلى ثلاث مثلاً، وبالتالي فبدلا من اعتماد الطريقة التقليدية لإنتاج السيارات والتي تقوم على سلسلة من العمليات الوظيفية من التصميم إلى الهندسة إلى شراء المكونات إلى التصنيع....الخ، فإنها تقوم باستخدام فرق عمل عبر وظيفية يكون كل واحد منها مسؤولا مسؤولية شبه كاملة عن قطاع معين من السوق مثل قطاع السيارات الصغيرة وقطاع السيارات الكبيرة وقطاع الشاحنات الصغيرة وقطاع سيارات الجيب وهكذا، فيكون كل فريق مسؤولا عن التصميم والهندسة والصنع لقطاع من السوق.

ويبين الجدول 3 خصائص المنظمة في هذا النوع من ثقافات العمل ودرجة تواجد الخاصية.

ثقافة الشبكة The Network Culture

يتم التركيز في مثل هذا النوع من الثقافات على إنجاز مشروع تم تعريفه جيداً عن طريق التحالفات التي تجلب المهارات والقدرات المهنية ليتم إنجاز ذلك المشروع بنجاح، على سبيل المثال تطوير منتج جديد أو إنتاج تقنية عالية جديدة أو إنتاج فيلم سينمائي جديد أو عملية تجارية جديدة، وهنا تكون الأدوار في العمل ظرفية

تستمر باستمرار المشروع فقط ويركز كل دور على إنجاز أحد أجزاء المشروع. وتكون العلاقات هـي العامل الأساسي في العمل، فالأهم هنا كيف يمكـن أن يعمـل النـاس معـا بكفـاءة. وفي النهايـة فـإن هدف هذا النوع من ثقافات العمل هو تجميع مجموعة من الناس الموهوبين و إعطـاؤهم الحريـة في التصرف والخلق والإبداع ليقوموا بإنجاز المشروع. والقوة الدافعة وراء هذا النوع مـن المـنظمات التي تتبنى ثقافة الشبكة تتمثل في الابتكار وسهولة التنقل واختراق و خلق الأسواق.

إن الناجحين في هـذا النـوع مـن الثقافـات هـم المبتكـرون، مـن لـديهم ثقـة بـالنفس، مـن يستطيعون بناء علاقات بسرعة مع الآخرين ومن يستطيعون استخدام مواهبهم الجماعية والمتبادلة جيداً.هؤلاء الناس يكونون ذوي مهارات عاليـة ويقـدمون أداء متميـزا منـذ اليـوم الأول للمـشروع. وعليه فإن الوقت المخصص للتدريب والتعليم في هذا النوع مـن ثقافـات العمـل قليـل أو معـدوم ويكون التركيز على تنسيق المجهود الجماعي للفريق وتزامنه كعمل الاوركـسترا (الفرقـة الموسـيقية) مثلا. وهنا أيضا تكون المرونة وخفـة التحـرك مـن أهـم أولويـات مـنظمات الـشبكة يتبعهـا قابليـة الاستجابة للعميل والتقنية والموثوقية.

وقد تتألف الشبكات من التحالف والتعاون بين منظمات مختلفة لتحقيق المـشروع ويكـون عملها بالتالي كعمل مقاول البناء الذي يعطي عقودا من الباطن لمقاولين آخرين لتنفيـذ أجـزاء مـن المشروع يكونون على مهارة وقدرة عالية في تنفيذها.

ويبين الجدول4 خصائص المنظمة في هذا النوع من ثقافات العمل ودرجة تواجد الخاصية.

إن عالم اليوم جعل الشركات والمنظمات تتبنـى ثقافـات تتأسـس عـلى مهمتهـا وأهدافها الإستراتيجية لتكون هناك ثقافات هجينة من نماذج الثقافات المذكورة هنـا،

وعلى سبيل المثال فإن العديد من المنظمات ذات الثقافة الوظيفية بدأت تتعامل مع قضايا الجودة ورضاء العملاء وتشترك في ذلك مع المنظمات المدفوعة بالعملية، في حين أدرك العديد من المنظمات القائمة على ثقافة الوقت أهمية الشبكات والتحالفات الإستراتيجية في زيادة تدفق المال إليها نتيجة للمشاريع المشتركة، فأصبح الهجين الثقافي من الوقت/الشبكة يسود العديد من المنظمات خاصة في مجال التقنية العالية و اتصالات المعلومات حيث التنافس بين الشركات كبير جداً بحيث صار عقد التحالفات والشبكات طريقة طبيعية للقيام بالأعمال.

الجدول 1

خصائص الثقافة الوظيفية ودرجاتها

خصائص المنظمة	الدرجة
وجود تنظيم على درجة عالية	عالية
استخدام طرق مؤكدة لخدمة الأسواق الحالية	↑
خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية	
الحد من سلبيات المخاطر	
تقليل النتائج غير المتوقعة للأعمال	
وظائف مؤمَّنة	
طريقة عمل جيدة التوثيق	
معاملة العاملين بشكل عادل ومتسق	
توصيف واضح للوظائف ومتطلباتها	
احترام هيكل الأوامر	
الدقة	
تقليل الأخطاء البشرية	
تأييد العامل لقرارات رئيسه	
تعظيم رضاء العميل	
توفير وسائل رضا العملاء للعاملين	
إمكانية اعتماد المستهلكين على الوفاء بالالتزامات حيالهم	
استخدام المصادر المحدودة بكفاءة	↓
الاشتراك في التدريب والتعليم المستمر	منخفضة
فحص جودة عمل العاملين	
تأييد قرارات الإدارة العليا	
الالتزام والإخلاص للشركة	
تحقيق الأهداف المدرجة في الميزانية	

الجدول 2

خصائص الثقافة المدفوعة بالعملية ودرجاتها

خصائص المنظمة	الدرجة
تعظيم رضاء العميل	عالية
القيام بفهم وجهة نظر العميل	↑
إمكانية اعتماد المستهلكين على الوفاء بالالتزامات حيالهم	
تحسين مستمر في القيام بالعمليات	
كسب ثقة العملاء	
توفير وسائل رضا العملاء للعاملين	
الاحتفاظ بحسابات العملاء الحاليين	
طريقة عمل جيدة التوثيق	
الاستجابة لملاحظات العملاء	
الاشتراك في التدريب والتعليم المستمر	
اكتساب معرفة ومهارات عبر وظيفية	
دفع عملية صنع القرار باتجاه أقل المستويات	
استخدام طرق مؤكدة لخدمة الأسواق الحالية	
معاملة العاملين بشكل عادل ومتسق	
تحمل الأخطاء الحسنة النية	
الحد من سلبيات المخاطر	
تشجيع عمل الفريق	
الاستفادة من الابتكار والإبداع	
تنظيم الوظائف بحسب قدرات الأفراد	
الدقة	
الالتزام والإخلاص للشركة	
تحقيق الأهداف المدرجة في الميزانية	↓
	منخفضة

الجدول 3

خصائص الثقافة القائمة على الوقت ودرجاتها

خصائص المنظمة	الدرجة
تقليل ملحوظ للوقت المستخدم	عالية
تطوير منتجات أو خدمات جديدة	↑
الاحتفاظ بشعور عال بأن العمل مُلــّح	
الاستفادة من الفرص	
التأقلم السريع للتغير في محيط الأعمال	
المرونة و قابلية التأقلم في التفكير والمقاربة	
توقع حدوث تغيرات في محيط الأعمال	
زيادة سرعة عملية صنع القرار	
الريادة في طرق جديدة لعمل الأشياء	
اتخاذ إجراءات بالرغم من عدم اليقين	
عمل المرء على تعزيز وجهة نظره	
تطبيق التكنولوجيا المبتكرة في المواقف الجديدة	
تعظيم رضاء العميل	
القيام بفهم وجهة نظر العميل	
اكتساب معرفة ومهارات عبر وظيفية	
الاستفادة من الابتكار والإبداع	
تنظيم الوظائف بحسب قدرات الأفراد	
تشجيع الابتكار	
مكافأة الأداء المتميز	
الأخذ بالمبادرة	
اجتذاب أفضل المواهب	↓
إقامة مشاريع جديدة أو خطوط جديدة للعمل	منخفضة

الجدول 4

خصائص ثقافة الشبكة ودرجاتها

خصائص المنظمة	الدرجة
تطوير منتجات أو خدمات جديدة	**عالية**
الاستفادة من الفرص	↑
إقامة مشاريع جديدة أو خطوط جديدة للعمل	
بناء تحالفات إستراتيجية مع المنظمات الأخرى	
استخدام مصادر من خارج الشركة لانجاز العمل	
التأقلم السريع للتغير في محيط الأعمال	
المرونة و قابلية التأقلم في التفكير والمقاربة	
الريادة في طرق جديدة لعمل الأشياء	
تطبيق التكنولوجيا المبتكرة في المواقف الجديدة	
الاستفادة من الابتكار والإبداع	
تشجيع الابتكار	
اجتذاب أفضل المواهب	
الاحتفاظ بشعور عال بأن العمل مُلـحّ	
توقع حدوث تغيرات في محيط الأعمال	
اتخاذ إجراءات بالرغم من عدم اليقين	
عمل المرء على تعزيز وجهة نظره	
تعظيم رضاء العميل	↓
تنظيم الوظائف بحسب قدرات الأفراد	
مكافأة الأداء المتميز	
كسب ثقة العملاء	
البيع بنجاح	منخفضة
إيجاد طرق جديدة للاستفادة من مهارات العاملين	

الثقافات المعلنة مقابل الثقافة الحقيقية

قد تعلن المنظمة عن تبنيها لرؤية معينة أو ثقافة معينة ولكن في الحقيقة وبالتقييم الموضوعي نجد أن العمل فيها يندرج تحت ثقافة أخرى.

الثقافات الفرعية في العمل Sub-cultures at work

قد تنشأ في داخل المنظمة ثقافات فرعية خاصة بمجموعة معينة من العاملين أوفي أحد أقسام العمل. وهذا لا يتنافى مع إمكانية وجود ثقافة منسجمة للمنظمة حيث يشترك كل الأعضاء في نفس النظام المعياري وحيث يمكن تمييز هذا النظام المعياري بالمقارنة بالمنظمات الأخرى. ورغم الثقافات الفرعية، فإن الثقافة الموحدة للمنظمة تنشأ عندما يواجه كل الأعضاء نفس المشاكل تقريبا وعندما يقوم الكل بالتواصل مع الكل وعندما يتبنى كل عضو مجموعة من التفاهمات المشتركة عن السلوك المناسب والمتفق عليه.

وكما أن الثقافات الفرعية قد تنشأ داخل الثقافة العامة في المنظمة، فلا يستبعد أن تنشأ ثقافة فرعية داخل الثقافة الفرعية. وهذا الوضع يحدث مثلا عندما يطور أعضاء ثقافة فرعية ما أيديولوجيات متنافسة حول قضايا معينة مثل طبيعة العمل أو اختيار التقنية المناسبة أو الموقف الصحيح ممن هم من خارج المنظمة أو الطريقة المناسبة للتعامل مع عميل معين. وقد لا يعي الكثيرون في المنظمة بالتطور الحادث إلى أن يتقدم كثيرا في هذا الاتجاه أي أن هناك ثقافة فرعية قد نشأت فيها.

حركات الثقافة المضادة

إن الانضواء تحت ثقافة فرعية في المنظمة لا يجعل العضو يخاطر بخسارة وضعه فيها أو يخاطر بالإساءة إلى الآخرين أما في حركة الثقافة المضادة فإن السلوك الممنوع صراحة في ثقافة المنظمة أو السلوك الذي ينظر إليه الأكثرية من خارج الحركة على أنه غير مناسب يكون سلوكا مقبولا داخل الحركة. إن حصول الفرد

على وضع في حركة الثقافة المضادة يصاحبه خسارة الوضع بين الناس من خارج الحركة و فقدان احترامهم له.

إن الحرمان سواء كان حقيقياً أم متصورا هو الشعور الرئيسي وراء الثقافة المضادة؛ فإن لم يستطع الناس الحصول على المكافآت التي يقدرها الآخرون في المنظمة مثلا فسوف ينقصون من قيمتها وينكرون أهميتها. إن سد الطريق أمام الطموح و فقر التدريب والمكافآت غير الملائمة والإدارة التي لا تهتم بالتواصل الشخصي وكذلك الموارد والتقنية غير المناسبة ومعايير الأداء غير الواقعية كلها من مشجعات حركة الثقافة المضادة وأفعال المقاومة التي تميزها. ومع الإحباط يأتي الانتقام بسد الطريق أمام جهود الآخرين ويتم تقدير السلبية والتصرفات الكيدية والقيم الغير هادفة إلى المنفعة من قبل مجموعة الثقافة المضادة.

إن عدم التأكد هو الثمن الذي يدفعه أعضاء حركة الثقافة المضادة ولكن التفاهم المشترك بينهم سوف يساعد على جعلهم ملحوظين وسوف تكتسب حركتهم الزخم مع زيادة عدد الأعضاء فيها وتفشي الإحساس بالغبن أو العار في المنظمة.

تقييم ثقافة المنظمة

إن التقييم الذاتي لثقافة المنظمة قد يكون خطوة أولى جيدة خاصة في المنظمات والشركات الصغيرة ولكن التقييم الذاتي في كثير من الحالات ينحرف عن الصواب عن طريق التحيز وسوء الفهم والأجندات الخاصة ببعض الأفراد أو الجماعات، وفي أغلب الأحيان تكون الاستعانة بشخص غير متحيز من خارج المنظمة ليقوم بعملية تقييم موضوعي مفيدة جدا، شخص يمكنه طرح أسئلة قد تكون غير مريحة وموجهة لأشخاص معينين عن الثقافة الإستراتيجية للشركة.

إن المنظمات عادة تتكون من عدة مكونات ففـي الـشـركات مـثلا هنـاك منظومـة القيـادة ومنظومة التوزيع ومنظومة العمليات والمنظومة المالية ومنظومة تطوير المنتج أو الخدمـة وهكـذا. ويبدو ولأول وهلة أنها منظومات وظيفية ولكـن في الحقيقـة قـد يكـون لكـل واحـدة منهـا ثقافـة مختلفة عن الأخرى وكما ذكرنا فقد تكون هناك ثقافـات فرعيـة في المـنظمات وعليـه عنـد التقيـيم يجب أن لا ننظر إلى مكونات و أنظمة المنظمة من زاوية وظيفتها فقط أي ماذا تفعل ولكـن أيـضاً كيف ولماذا تفعله، وربما يكون من الأفـضل أن ننظـر إلى كـل مكـون في المنظمـة باسـتخدام أربعـة معايير هي: الإستراتيجية والهيكل والمنظومة والموظفين.

معايير التقييم

الإستراتيجية Strategy

ما هو الغرض من المنظمة؟ ما هي قيمهـا؟ مـا هـي أهـداف أعمالهـا؟ إن الإسـتراتيجية تـشمل الأهداف والعمليات التي تستخدم لتحقيق رؤية المنظمة. وفي تحديدها للإستراتيجية لا تنظـر المنظمـة فقط إلى خصائصها الثقافية المميزة مثل التخصص أو المرونة أو رضاء العميل بـل يجـب أن تنظـر أيـضاً إلى كيف تجعل هذه الأهداف واقعاً وهو ما يعرف باسم التركيز التكتيكي الذي قـد يكـون عـلى سـبيل المثال استمرارية العمل أو اختراق السوق أو ربما الهيمنة على السوق، فالشـركة التـي تريـد أن تحـصل على أكبر حصة من السوق يجب أن تتحرك بسرعة لتنتهز الفـرص ومـن الأرجـح أن تكـون شركـة قائمـة على ثقافة الوقت بينما الشركة التي تريد أن يبقى منتجها الأساسي في السوق لأطول فترة ممكنة للوفـاء باحتياجات العملاء ربما تحاول خلق ثقافة مدفوعة بالعملية، في حين أن الشركة التي تريد أن تفتح لهـا أسواقا جديدة في العـالم وتحظـى بمكانـة دوليـة فقـد يكـون مـن الـضـروري أن تتبنـى ثقافـة الـشبكة

بخلق تحالفات إستراتيجية لها من المصممين والموردين والصناع والمستثمرين وحتى من المنافسين في بعض الأحيان.

على المنظمة أيضا أن تختبر كفاءاتها الأساسية، فمثلا هل التميز الوظيفي في مجموعة كبيرة من منتجاتها أو خدماتها أمر حاسم ومهم جداً؟ إذا كان الأمر كذلك فستكون المنظمة على الأكثر ذات ثقافة وظيفية ولكن إذا كانت الكفاءة الحاسمة والمهمة جداً هي إرضاء العملاء فستكون المنظمة على الأقل جزئياً ذات ثقافة مدفوعة بالعملية، وفي حالة كون الكفاءة على عمل الأشياء بشكل أفضل من المنافسين هي الحاسمة والمهمة جداً فالثقافة ستكون في الغالب ثقافة قائمة على الوقت أو الشبكة.

الهيكل التنظيمي Structure

الخطوة الثانية للتعرف على ثقافة المنظمة هي فحص هيكلها التنظيمي وتصميم التنظيم الأساسي فيها. هل تتألف من عدد من الوظائف عالية التخصص؟ فمن الأرجح في هذه الحالة أن تكون وظيفية. هل تنظيمها يدور حول احتياجات العملاء ومتطلباتهم وتتكون من فرق عمل؟ فهي على الأكثر مدفوعة بالعملية. هل مكوناتها وبرامجها مرتبطة بشكل واضح بخطوط أعمال كل واحد منها مسئول عن قطاع معين من الأعمال أو خط إنتاج/خدمة معين؟ فستكون غالباً قائمة على الوقت، أما إذا كانت كل مرحلة أساسية من عملياتها تتطلب جهداً فريداً من نوعه، فإن التنظيم الشبكي قد يتم استخدامه على الأرجح وذلك لجلب الكفاءات الأساسية معاً والتي ستضمن نجاح المشروع.

من المهم أيضا فحص ديناميكية السلطة في المنظمة. هل تعمل بصورة هرمية فيها مديرون ومشرفون وسلسلة واضحة من الأوامر والسيطرة؟ فبلا شك ستكون وظيفية، و إذا كانت السلطة في يد فرق أو مجموعات عمل مخولة سلطة حقيقية،

فهي على الأكثر مدفوعة بالعملية أو قائمة على الوقت، أما إذا كان معظم السلطة في يد منتج أو مدير يعمل في مشاريع مشتركة ومع حلفاء رئيسيين، فإن المنظمة في جميع الاحتمالات ستكون شبكية.

عدد مستويات التنظيم أيضا مهم، فإذا كان هناك عديد من المستويات بقدر عدد التخصصات، فمن الأرجح تكون وظيفية، أما إذ كان عدد المستويات هو الحد الأدنى اللازم، فهي على الأكثر مدفوعة بالعملية، ومع ذلك فإن قلة المستويات التنظيمية ليس معياراً بحد ذاته. ويمكننا أن نجد منظمات كثيرة قد قللت من عدد المستويات التنظيمية فيها ولكنها لم تمض نحو الخطوة التالية وهي إعطاء سلطة حقيقية للعاملين وتوسيع صلاحياتهم.

إن تصميم العمل يدل أيضا على الثقافة، فإن كان مقسما عن طريق الوظائف والتخصصات فعلى الأرجح أن تكون الثقافة ذات منحى وظيفي، وإن كان منظما بصورة رئيسية من خلال فرق مسؤولة عن عملية جارية كالمبيعات أو التعليب فهي على الأكثر مدفوعة بالعملية، أما إذا تم إيجاد مجموعات ذات كفاءات متعددة وتتولى كل مجموعة مبادرة جديدة أو مهمة مركبة من البداية إلى النهاية كتصميم سيارة جديدة مثلاً، فهي إذن قائمة على الوقت، وأخيراً إذا تم إيجاد شراكات وتحالفات إستراتيجية من أجل مشروع بعينه فالثقافة هنا هي ثقافة الشبكة.

علينا أن نلاحظ أننا نربط في كثير من الأحيان بين وجود فرق العمل والثقافة المدفوعة بالعملية بينما فرق العمل في الحقيقة موجودة في أغلب المنظمات ولكن في حالة الثقافة المدفوعة بالعملية تكون هذه الفرق مستقرة وتحل محل الهرم الوظيفي الموجود في الثقافة الوظيفية في حين أنها في هذه الأخيرة تأخذ شكل لجان أو فرق لتنفيذ مهمة معينة. وتميل في الثقافة القائمة على الوقت إلى أن تكون تنفيذية وتتغير

بسرعة وأفرادها ينتقلون من مشروع إلى آخر. وفي حالة الشبكة طبعاً يكون الانتماء مؤقتا والتحالفات مؤقتة وتهيمن على المنظمة قيمة الشراكة.

المنظومة System

كيف ينساب العمل في المنظمة؟ ما هو نوع الاتصالات فيها؟ كيف يصنع القرار؟ كيف يتم قياس الأداء؟ تلك هي منظومات الشركة ولنأخذ مثلاً عملية صنع القرار، ففي المنظمات الوظيفية يترك القرار عادة إلى القيادة العليا أو الخبراء من داخل المنظمة، في حين في المنظمات المدفوعة بالعملية يكون العملاء هم أول من يؤخذون بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. ويكون التوليد السريع للقيمة هو العامل الحاسم في المنظمات القائمة على الوقت وهو الذي يوجه صنع القرار فيها، أما في الشبكات فالمشروع أو المنتَج هو الذي يقود صنع القرار.

تميل الاتصالات في المنظمات الوظيفية إلى أن تكون رسمية ومجدولة بانتظام وغالباً باتجاه واحد (من القمة إلى القاعدة) و في المنظمات المدفوعة بالعملية حيث يحتاج عدد أكبر من الناس إلى أن يعرفوا أشياء أكثر من أجل أن يكونوا فعالين تكون الاتصالات أكثر وتميل إلى أن تكون أقل رسمية وقطعاً متعددة الاتجاهات، فمثلا توجد عادة اتصالات دائمة بين فرق ومجموعات العمل في هذا النوع من المنظمات، أما في الشبكات فتميل الاتصالات بشكل كبير إلى أن تكون غير رسمية ومتفرقة وتحت الطلب وتكون المعلومات متوفرة عندما يحتاجها أحد في الشبكة وليس عندما يقرر أحد من القيادة ذلك. وهكذا في حالة الشبكات تبنى الاتصالات حول (عُقد نفوذ) تتكامل بواسطتها تشكيلة واسعة من المعلومات والبيانات.

ويتم قياس الأداء في المنظمات الوظيفية عادة عن طريق متابعة النتائج ومقارنتها بعدد من المعايير التقليدية كالكمية المباعة أو الإنتاجية مثلا، بينما يكون التركيز في قياس الأداء في المنظمات المدفوعة بالعملية أكثر على التحسين والتطوير

المستمر للوصول إلى مستويات جديدة في إرضاء العميل، و تكون حصة الشركة من السوق حاسمة في قياس الأداء في المنظمات القائمة على الوقت، في حين تكون الأحداث التي تمثل علامات فارقة في القيام بمشروع هي مفتاح القياس في الشبكات.

من الأشياء المهمة الأخرى التي تحدد المنظومة تشمل مدى التركيز على دورات الوقت سواء للمنتج أو العملية أو القيام بالأعمال وكذلك الجودة وموقف المنظمة من المخاطرة.

الموظفون Staff

يمكن أن نعرف الكثير عن ثقافة المنظمة بالنظر إلى العاملين فيها. هل يقدرون الانضباط والتركيز واللوائح و الأمان الطويل الأجل للبيئة الوظيفية؟ هل يكونون مرتاحين أكثر لأدوار وتفاعل الفريق في الثقافات المدفوعة بالعملية؟ هل هم مدفوعون بتقدير الإنجازات في الثقافات القائمة على الوقت أم أنهم يحبون الابتكار والحكم الذاتي الذي توفره الشبكات حتى وإن تفاوتت مدة المشروع؟

كيف يكون للعاملين السلطة للقيام بأعمالهم في المنظمة يمكن أن يقول الكثير عنها؛ فالسلطة تخول للعاملين وتوجه لهم في قنوات من خلال مهام فردية في المنظمات الوظيفية، بينما يتم ذلك عن طريق العمل الجماعي للفرق في الثقافات المدفوعة بالعملية. وتكون السلطة في ثقافات الوقت قائمة على أساس القدرات الواسعة للناس وأدوارهم المتعددة، في حين أن القوة مشتقة من الموهبة والخبرة التي يجلبها الأفراد إلى المشروع في ثقافات الشبكة وكذلك المقدرة على تكملة المشروع في أقصر وقت ممكن وبأفضل النتائج الممكنة.

إن اختيار وتطوير العاملين يختلف أيضا من ثقافة عمل إلى أخرى، ففي الثقافات الوظيفية يعين الناس على أساس درايتهم وعلى أساس القدرة على

التعلم ثم يـشجعون عـلى صـقل وترقيـة مهـاراتهم مـع الـزمن، و في الثقافـات المدفوعـة بالعمليـة تستكمل المهارات والمعرفة بالقدرات عـلى تعزيـز عمـل الفريـق والمرونـة، فالنـاس يـشجعون عـلى تحسين وتوسيع تلك القدرات باستمرار في مجال العمليات الرئيسية للأعمال. وتكون الخبرة والدافع على الإنجاز العاملين الحاسمين في المنظمات القائمة على الوقت، فيـشجع الأفـراد عـلى تطـوير تلـك القدرات التي تزيد من إسهامهم المباشر في تحيق أهداف المنظمة في أقـرب وقـت مناسـب. وأخـيرا فالشبكات تبحث عن أفراد لهم نقاط قوة متطورة فعلا وجاهزة بحيث يمكن استخدامها مباشرة في المشروع، والنمو والارتقاء يكونان هنا مدعومان وموجهان ذاتياً.

إن الأساس الذي يقوم عليه نظام الدفع للموظفين والعاملين مقابل عملهم يمكن اعتباره من الأمور التي يمكننا من خلالها التعرف على ثقافة المنظمة وهذا ما سنبينه فيما يلي.

المدفوع مقابل العمل Compensation

وهو ما يُدفع للعامل أو الموظف أو الشخص الذي يقـوم بالعمـل مقابـل عملـه سـواء كـان مرتبا أو أجرا أو مكافأة أو عمولة وما إلى ذلك أي نظام الدفع إلى العاملين في المنظمة.

الارتباط بين التعويض المدفوع والثقافة

تركز المنظمات الوظيفية على الاستقرار والروتين والموثوقية والتخصص وتحتاج لبرامج دفع إلى العاملين تجذب الأفراد وتحتفظ بهم فتوفر الأمان لهم و تأخذ بعين الاعتبار الاختلافـات في الوظـائف الفردية والمسؤوليات. وعليه تركز تلك البرامج أكـثر عـلى وظـائف مُعرفـة تعريفـا ضـيقا وعـلى الأداء الفردي وغالبا ما تنظر إلى الإنصاف بين الأفراد داخل المنظمة وإلى المقارنـة بمـا هـو موجـود في سـوق

العمل خارج المنظمة. وتكون هذه المقارنة مهمة لجذب الأفراد للعمل في المنظمة. وبسبب أهمية التخصص تحتوي برامج الدفع إلى العاملين في المنظمات الوظيفية على العديد من درجات الدفع الضيقة. وتكون خطط الدفع المتغيرة والحوافز محدودة وتقتصر على أولئك الأفراد الذين لهم تأثير واضح وجلي على النتيجة النهائية مثل العاملين في قسم المبيعات أو في القيادة الرئيسية للمنظمة.

وبتركيز المنظمات المدفوعة بالعملية على العميل فهي تتبنى أيضا الإنصاف داخل المنظمة ولكن بالمقارنة بين فرق العمل أكثر من المقارنة بين الأفراد، أما المقارنة بسوق العمل خارج المنظمة فتكون مهمة فقط عند الحاجة لجذب مواهب جديدة من خارج المنظمة. وبعد أن يبدأ الأفراد العمل فعلا في المنظمة تتناسب الزيادة في المدفوع إليهم مع أدائهم و اكتسابهم لمهارات وقدرات جديدة. وما يجعل دورا معينا أو فريقا معينا في العمل أكثر قيمة من الآخرين هو تأثيره على العميل، فالأفراد العاملون في مراقبة الجودة في جانب صغير من نشاطات المنظمة مثلا قد يُدفع لهم أقل من الفريق العبر- وظيفي الذي يكون مسؤولا عن مجمل عملية خدمة العميل. وتميل فئات أو درجات الدفع إلى أن تكون أوسع منها في المنظمات التقليدية بسبب أن التركيز على التخصص في المنظمات المدفوعة بالعملية يكون أقل. وتكون الحوافز للفرق والأفراد فيها أكثر انتشارا في كل المنظمة، وربما تكون حوافز صغيرة ربع سنوية لتحفيز العاملين في الفرق أو تكون هناك برامج للحوافز السنوية تربط بين كل شخص في المنظمة والأداء الكلي لها ومهمتها في خدمة العميل.

إن المنظمات القائمة على الوقت تركز على المرونة والسرعة أكثر من العلاقات الطويلة الأجل وبالتالي فإنها لا تعطي مسألة الإنصاف الداخلي أهمية كبيرة. وبسبب حاجتها إلى الحصول على الأشخاص المناسبين ووضعهم في الأدوار

المناسبة في الحال تكون مسألة المقارنة بالسوق الخارجي حساسة أكثر بالنسبة لها. وكما هو الحال في المنظمات المدفوعة بالعملية سيكون هناك على الأرجح أناس يحق لهم الحصول على الحوافز ولكن معايير الدفع تكون أصعب لأن التركيز هنا يكون على الحصول على نتائج فورية. وعلى عكس المنظمات المدفوعة بالعملية حيث تكون الحوافز مستمرة فإن برامج الحوافز في الثقافات القائمة على الوقت تستمر فقط باستمرار المشروع ودفعها يرتبط بنتائج المشروع. ويميل نظام الدفع في المنظمات القائمة على الوقت إلى أن يكون مقسما إلى فئات واسعة وقليلة أكثر من أن يكون مقسما إلى عدد كبير من الفئات، فتكون فيه مثلا فئة تضم كل المهنيين المحترفين في المنظمة على اختلاف تخصصاتهم. ويستطيع الأفراد دائما الارتقاء إلى فئة أعلى بناء على حصولهم على مهارات وقدرات ومسؤوليات جديدة ولكنهم لن يقفزوا إلى فئة أعلى إلا إذا كانوا قد انتقلوا إلى مستوى يضيف قيمة مهمة إلى المنظمة. وعلى سبيل المثال يبقى أحد المهندسين في فئة المهنيين المحترفين طوال معظم حياته المهنية ولكنه يرتقي إلى فئة كبار المتخصصين أو فئة القيادة العليا بناء على تطويره لمهارات ضرورية لقيادة الفرق متعددة التخصصات والتي تكون مسؤولة عن إنتاج منتج جديد، فيعطي هذا الفرد في هذه الحالة قيمة مضافة إلى المنظمة ليس فقط من خلال خبراته المهنية والتقنية ومهاراته القيادية ولكن من خلال قدرته على قيادة مجموعة متنوعة وعبر- وظيفية من العاملين.

وبتركيز منظمات الشبكة على التحالفات والمشاريع فإنها تعطي أهمية قليلة لمسألة الإنصاف الداخلي لأن الدفع لكل فرد سيتم بناء على ما سيحضره إلى المائدة في مشروع معين ويكون الاهتمام أكثر بالمعدلات المتنافسة في السوق أو قيمة الفرد فيه. ويكون في الحقيقة نظام الدفع في منظمات الشبكة مزدوجا إلى حد ما؛ فالنجوم

- ذوو الموهبة الحقيقية- قد تدفع لهم مرتبات ضخمة أو يحصلون على عمولات أو أسهم في المشروع أما الآخرون فيندرجون تحت جدول الرواتب في المنظمة.

فوائد تقييم المنظمات لثقافتها

تتلخص فوائد تقييم المنظمات لثقافتها أولا في التأكد من وجود ثقافة تتناسب مع أهداف الأعمال وقيم المنظمة وإستراتيجيتها ورؤيتها للمستقبل وثانيا في أن عمليات الأعمال والتي تحتوي على (نظام الدفع إلى العاملين والموارد البشرية وإدارة الأداء والاتصالات) تتناسب مع تلك الثقافة وتساندها.

إن هذا التناسب هو الذي يخلق الثقافة الضرورية للنجاح ويعظم قدرات الأفراد و يشجع السلوكيات المطلوبة لتحقيق النتائج المتوقعة.

إن فهم ثقافات العمل الموجودة في المنظمة وتناسبها مع العمليات الرئيسية للأعمال لا يعني أننا نفترض أنها تواجدت بصورة طبيعية أو أنها إذا كانت قد عملت بنجاح في الماضي، فإنها ستنجح في المستقبل.

قد لا يعي الكثيرون بثقافات العمل الموجودة في منظماتهم وقد يتشبث الآخرون بقوة بأفكار وفلسفات الماضي ثم يكتشفون بأن منظماتهم قد تغيرت وقد تطورت الثقافات فيها إلى ثقافات أكثر معاصرة لا يساندها مع الأسف نظام دفع للعاملين يكون معاصرا هو الآخر. وهناك أيضا من يكتشفون أن الثقافات في منظماتهم وإن كانت أحدث ولكنها لا تستطيع أن تدعم أهداف المستقبل والرؤية الطويلة الأجل لمنظماتهم.

وقبل المضي في جعل نظام الدفع للعاملين في المنظمة يتناسب مع ثقافتها يجب أن يتم تحديد المسار إلى المستقبل؛ ليس فقط بتحديد أين نريد أن نكون بل كيف نكون هناك أيضا.

إن القادة والمديرين والمخططين باختلاف خلفياتهم تكون لديهم عادة أفكار قوية عن الأولويات في جوانب المنظمة (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، المنظومات، الموظفون) أي منها يجب أن يؤخذ أولا بعين الاعتبار أو أي منها يجب أن يتقدم في صنع القرار. وفي الحقيقة فإنها جميعا مهمة ويؤثر بعضها على البعض وفي نهاية المطاف يجب أن يأتوا سوياً. وفي النهاية فإن القضية التي يجب أن تعالج هي: كيف تستطيع المنظمة أن تجعل الناس فيها يعملون الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة وفي الوقت الصحيح وذلك ليس فقط بتحسين إنتاجيتهم ولكن أيضا بتحسين رضائهم عن العمل؟ والحل هو بخلق منظمة متجانسة تماما حيث تكون كل الإشارات متسقة (كيف يعمل الناس فيها وكيف يكتسبون المعرفة والمهارات و كيف يتم الدفع إليهم وكيف يساهمون)

إن تغيير ثقافة المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة قد يكون أمرا بالغ الصعوبة والتحدي للرؤساء والمديرين؛ فقد يكون من الصعب عليهم جدا تغيير العقلية السائدة في المنظمة مهما عقدوا من اجتماعات ومهما أرسلوا من رسائل الكترونية، ففي حالة تواجد عقلية التثاقل مثلا في شركة ما، فإن مديرها لا يستطيع تغييرها وتغيير ثقافة الشركة بمجرد مرسوم. وعليه فمن المهم في عالم اليوم أن تكون استراتيجيات الدفع للعاملين متناسبة ومنسجمة مع ثقافة أو ثقافات المنظمة لكي تدعم وتحفز العاملين لتحقيق أهداف أعمال المنظمة الإستراتيجية. وبما أن كل ثقافة للعمل مختلفة وأناسها مختلفون عن الثقافات الأخرى، فإنها تتطلب استراتيجيات دفع للعاملين مختلفة أيضا. وإن مقاسا واحدا لم يعد يناسب الجميع.

إن التركيز على تغيير المنظمات و إعادة ترتيبها هو بلا شك آخر صيحات الأعمال التي تجتاح العالم اليوم. وكما أن النجاح الإستراتيجي للمنظمة يعتمد على ثقافة العمل الصحيحة، فإن تنفيذ الإستراتيجيات العالية الفعالية يتطلب من

المنظمات أن تتبنى مقاربات جادة لتغيير ثقافات العمل فيها، وليس أمام المنظمات كبيرة كانت أم صغيرة إلا أن تفعل ذلك إذا أرادت أن تعيش وتزدهر في المستقبل.

تعدد ثقافات العاملين في المنظمة

ما يقصد بالتعدد الثقافي هنا هو تعدد الثقافات القومية للعاملين في مؤسسة أو شركة ما، ففي عالم اليوم حيث تتواجد الشركات المتعددة الجنسية وتنتشر فروع الشركات في أكثر من بلد في العالم أو وجود مصانع الشركة في بلدان أخرى غير بلد إدارة الشركة، فقد أصبح العاملون في الشركات ينتمون إلى ثقافات قومية مختلفة وعديدة. وفي الأصل فإن ثقافة الشركة الأم وثقافة المؤسس هي التي تهيمن على قيم وثقافة المنظمة ككل، وعند تأسيس فرع جديد في بلد آخر تتبع الشركات أحيانا طريقة (الحقل الأخضر) أي أن العاملين والموظفين في هذا الفرع يكونون من نفس البلد فتكون ثقافته هي الثقافة المحلية فتتجنب الشركة المشاكل مع عملائها المحليين في ذلك البلد ولكن على المقر الرئيسي أن يطور مقدرة على التواصل البين- ثقافي والتواصل اللغوي مع الفروع لتسير الأعمال بسلاسة.

وفي حالة اندماج الشركات من بلاد مختلفة تتعدد الثقافات وغالبا ما تنجح التجربة عند استيلاء إدارة إحدى الشركتين على إدارة الشركة الجديدة ولكن في كل الأحوال يجب مراعاة الثقافة المحلية للعاملين من كل بلد. ويكون الأمر أصعب إذا لم تستول واحدة على الأخرى فتكون هناك إدارتان لهما ثقافتين مختلفتين والمهم في هذه الحالة الوصول إلى ثقافة مشتركة أو مقدرة عالية للتواصل البين- ثقافي.

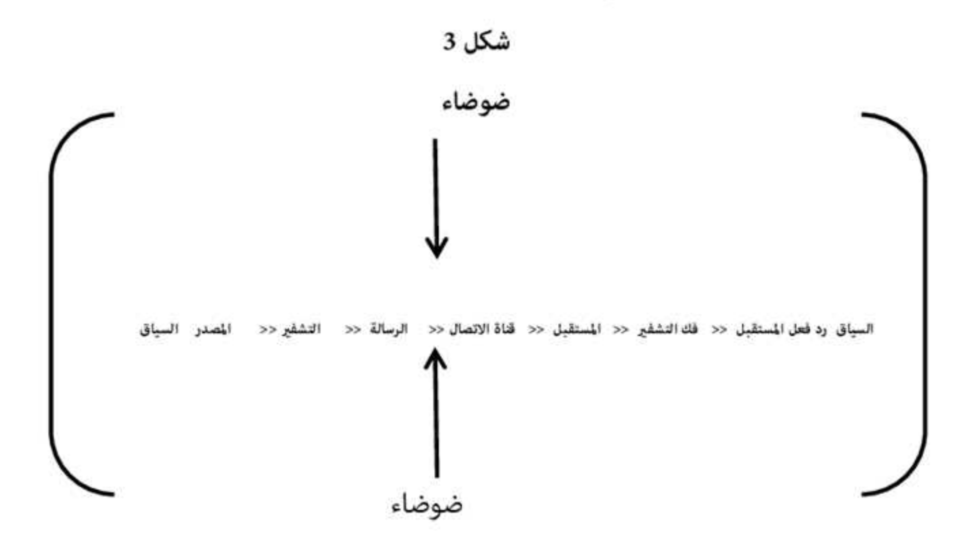
وسنتطرق للمزيد في هذا الموضوع عند الحديث عن القيادة في الفصل الأخير. ولكن يمكننا هنا أن نلقي الضوء على بعض طرق التواصل بين المقر الرئيسي للشركة وأحد فروعها في البلاد الأخرى. إن تلك الطرق نابعة من المنطقين الغربي والشرقي في التواصل.

اختلاف المنطقين الغربي والشرقي للتواصل

المنطق الغربي – التواصل كالبث

يحتوي نموذج البث المعروض في شكل 3 على عدة عناصر: مصدر يستطيع انتاج وتشفير الرسالة – الرسالة – القناة المختارة – قد تكون هناك ضوضاء حقيقية أو متصورة – مستقبل للرسالة يفك شفرتها– ومن ثم تغذية راجعة من المستقبل إلى المرسل. ويحتوي النموذج أيضا على سياق البث سواء كان ماديا ملموسا أم غير ملموس.

شكل 3



وكمثال للتوضيح: يتم البث من المقر الرئيسي لشركة دنماركية إلى فرعها في السعودية فالمصدر هنا هو أحد مديري الشركة في الدنمارك الذي يقوم بالبث والرسالة قد تكون فكرة أو استراتيجية (تسويق، مبيعات، تطوير المنتج،....) وقد حولت هذه الفكرة إلى رسالة واختيرت قناة للاتصال (فاكس، هاتف، بريد الكتروني، وجه لوجه) والمستقبل رئيس الفرع السعودي الذي يفك شفرة الرسالة والضوضاء قد تكون مسألة ثقافية مثل اللغة والسياق قد يحتوي على عناصر مثل

تاريخ الاتصالات السابقة بين الطرفين وبعد ذلك يتم إرسال التغذية الراجعة إلى المقر الرئيسي.

يمثل هذا الشكل نموذجا مبسطا جدا للمفهوم الغربي الخطي الذي يفصل هرميا وبوضوح بين المرسل والمستقبل لكن الواقع أكثر تعقيدا بكثير وهناك نماذج أخرى تشمل مكونات أخرى مثل استراتيجيات التواصل والإدارة ومقاربات الاتصالات الدولية وغيرها.

المنطق الشرقي للتواصل - أهمية السياق

وينتقد باحثو التواصل الشرقيون النماذج الغربية لأنها تعطي الدور المهيمن للمرسل ويقترحون نماذج تقوم على الفلسفات الآسيوية و تركز النماذج الشرقية خاصة على السياق الذي يحدث فيه التواصل بينما تميل النماذج الغربية على التركيز على المحتوى الجلي للتواصل وبالإضافة إلى ذلك فإن النماذج الغربية تهتم بنتائج (تأثير) التواصل في حين تركز النماذج الشرقية على عملية التواصل نفسها.

نموذج الارجوحة المزدوجة Double swing model

وقد اقترح يوشيكاوا (المصدر رقم 15) نموذجا يجمع بين النماذج الشرقية والغربية ويكامل بينها ويهتم بالمحتوى والعملية والسياق معا و أسماه بنموذج الأرجوحة المزدوجة. ويفترض هذا النموذج ما يلي:

- اللاعبون ليسوا مرسلين ومستقبلين على التوالي بل شركاء منتجين في عملية التواصل.
- تستمر عملية التواصل البين ثقافي حتى لو ترك اللاعبون مكان اللقاء.
- تم خلق الوعي بالنفس وبالآخر في التواصل من خلال التفكير الانعكاسي. وسوف نقوم بشرح هذا المصطلح بعد قليل.

ـ الاختلافات التي تستقبل عادة كإشكالية في التواصل البين-ثقافي تعتبر هنا مكونات أساسية للنمو الشخصي والمجتمعي.

ـ تحدث عملية اللقاء دون إلغاء للآخر ودون إزالة تفرد كل ثقافة وأيضا بدون تقليل التوتر الديناميكي الذي ينتج من حدوث اللقاء.

ـ عملية التواصل الحواري لا تخلق عالما منسجما بل بالأحرى عالما متنوعا وتعدديا.

وفي حين ينظر النموذج الخطي إلى التواصل كبث للمعلومات من المرسل إلى المستقبل، فإن التواصل في نموذج الارجوحة المزدوجة هو عملية حوارية مستمرة لخلق المعاني, إن التواصل من خلال عملية حوارية يقوي وعينا بهويتنا وفي نفس الوقت يقوي وعينا بهويات الآخرين. إن التفكير الانعكاسي والمفاوضات العقلية للمعرفة الثقافية من أهم القدرات في اللقاءات البين - ثقافية. و قوة نموذج الأرجوحة المزدوجة ليوشيكاوا أنه يقوم على فكرة الخلق المشترك للمعاني وتبادل الرسائل في لحظتها كجزء من حوار يحتمل عدم انتهائه. أما نقطة ضعفه فهي أنه لا يأخذ السياق في الاعتبار والذي هو عادة من الأهمية بمكان في نماذج التواصل الشرقية.

التفكير الانعكاسيReflection

هي عملية تفكيرية يحاول فيها الشخص معرفة معنى التجربة التي مر بها وعلاقة التجربة بالنفس وعلاقتها بالآخرين. لماذا حدث ذلك؟ وكيف؟ ويعرف موقفه من التجربة وانطباعاته عنها ومشاعره حولها وماذا تعلم منها.

ثقافة المنظمات الإسكندنافية

من الملامح المميزة للمنظمات الإسكندنافية التأكيد على عملية صنع القرار. وكمبدأ هذه العملية مفتوحة ويعتبر اتخاذ القرار قبل الاجتماع بالموظفين والعاملين

ذوي العلاقة غير منصف، فيجب أن يكون لديهم أسباب الاعتقاد بأن إمكانية تأثيرهم على النتـائج حقيقية. وعملية صنع القرار أيـضا مطولـة لأنـه يجـب إعـلام المـوظفين بطريقـة صـحيحة ليفهمـوا الأساس الذي يبنى عليه صنع القرار. وفي هذه الحالة حتى لو لم يوافق الموظفـون عـلى القـرار أو لا يكون مفضلا لديهم فإمكانية تطبيقهم له كبيرة لأنهم على دراية بالمنطق من ورائه، فـالمطلوب مـن المديرين أن يقوموا بالشرح والإقناع وعقد الاجتماعات وتحمل أسئلة الموظفين.

وقد يكون السلوك التنظيمي البين- شخصي مـن أكـثر عنـاصر الإدارة الإسـكندنافية مفاجئـة لغير الإسكندنافيين. والسلوك التنظيمي البين شخصي هو عملية التواصل وجها لوجه بـين الأشـخاص واستخدام الرسائل اللفظية وغـير اللفظيـة في التواصـل ولكننـا اليـوم يمكـن أن نعتـبر الاتـصال بـين الأشخاص عن طريق الوسائل الالكترونية أحـد طـرق التواصـل البـين- شخـصي أيـضا. ويهـدف هـذا التواصل البين- شخصي في النهاية إلى الوصول إلى التعاون والاتفاق العام عـلى القـرار ومـن الملاحـظ انخفاض مسافة القوة والمساواة وعدم الرسمية والمباشرة واللباقة وتجنب الصراع في هـذا الأسـلوب. وربما تنطبق هذه الصفات على ثقافات أخرى ولكن اجتماعها معا يجعل اسكندنافيا مختلفة.

الفصل السادس

هوية المنظمة

الفصل السادس

هوية المنظمة

إن المواقف والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تمثل الخلفية للانشغال الحالي بقضايا ثقافة المنظمة وهويتها وصورتها وملفات التعريف (البروفيل) وقد أصبحت تلك الأمور أكثر إشكالية من ذي قبل نظرا للتغيرات السريعة في العالم اليوم.

هوية المنظمة هي تعبير عن الخاصية أو الخصائص الرئيسية للمنظمة وهذا التعبير يجب أن يقوم على شيء مهم وأساسي يميز المنظمة. إن الهوية تعبر عن العناصر الأساسية للمنظمة والتي تجعلها ذات شخصية فريدة من نوعها بين باقي المنظمات. ولا توجد قائمة واحدة عامة لجميع المنظمات تحدد ما هي المظاهر المهمة التي تشكل الهوية. وتحاول المنظمات أن تفحص ذاتها لتتعرف على هويتها ثم تظهر هويتها عن طريق بيانات وشعارات وتصريحات ورموز واحتفالات ربما تتناول أيديولوجية المنظمة أو ثقافتها أو فلسفة الإدارة مثلا.

ويرى البعض أن مسألة تحديد الهوية عموما هي مسألة تصنيف فالمنظمة (مثل الشخص) تصنف نفسها ذاتيا فتضع نفسها في طبقة أو صنف من المنظمات (أو الناس في حالة الشخص) وبالنسبة للمنظمة فإن عملية تصنيف الهوية يمكن أن تحدث بإجابة أسئلة خارجية أو داخلية؛ فيكون السؤال الخارجي "أي نوع من المنظمات هذه؟" حيث يمكن الإجابة عليه باستخدام الملامح الرئيسية والمميزة والثابتة نسبيا للمنظمة مثل العمر و منظمة أعمال/ غير أعمال و العدد التقريبي للأعضاء والموقع ومجال النشاط وهكذا، أما داخليا فيكون السؤال " من نحن؟" وهو

يركز على خصائص أكثر ذاتية مثل الأخلاقيات والمشاريع ومدى نشاط الموظفين وما إليه.

وقد يكون التصنيف الذاتي الدقيق للنفس مستحيلا في بعض الأحيان أو غير مرغوب فيه لعدة اعتبارات منها:

1 ـ درجة تعقيد المنظمة قد تجعل التصنيف صعبا وتأليف بيان بسيط عن هويتها يكون مستحيلا.

2 ـ بما أن المنظمات تتغير مع الوقت فإن التصنيف الدقيق جدا قد يصبح قديما بسرعة.

3 ـ قد يجعل التصنيف الدقيق جدا قابلية التنبؤ بتصرفات المنظمة (من قبل المنافسين مثلا) أكثر من المرغوب فيهاولذلك فإن بعض الغموض المفيد لا يضر.

4 ـ قد لا يكون التصنيف الذاتي للنفس واقعيا ولذلك فإن المنظمة يجب أن تصنف داخل نفس الطبقة من قبل عدة ملاحظين مستقلين.

هناك نقطتان ترتبطان عادة بمفهوم الهوية كتصنيف وهما: نقطة الهوية الخاصة مقابل العامة ونقطة توصيل الهوية إلى الآخرين.

فالهوية الخاصة هي كيف ترى المنظمة نفسها أما الهوية العامة فهي كيف يراها الآخرون وكلما زاد الفرق بين هاتين الهويتين كلما كان هذا أمرا غير صحي بالنسبة للمنظمة، فإذا كان لدى أعضاء المنظمة أهداف ومهمة وقيم تختلف تماما عن نظرة الآخرين لها فإنها تضع نفسها في مأزق كبير لأن هؤلاء الآخرين هم العملاء والهيئات التنظيمية في الدولة و المراكز المالية والمنافسون وبذلك قد تجد المنظمة صعوبة كبيرة في إيجاد الدعم السياسي والمالي لها واللازم لضمان استمرارها. وهنا يجب أن نشير إلى أن هذا لا يتنافى مع بعض الغموض المفيد الذي تكلمنا عنه سابقا

ولكن يجب البحث دائما عن الموازنة بين كيف أكون صادقا ومعبرا عن هويتي وكيف لا أكون سهل التوقع كثيرا.

إن الهوية المقدمة من المنظمة إلى خارجها تكون عادة أكثر إيجابية وأكثر تآلفا من الهوية المدركة في الداخل، فمثلا تقدم الجامعات نفسها عادة على أنها تحقق أهدافا مختلفة ولكن منسجمة معا كالتعليم والبحث وخدمة المجتمع بدلا من كونها منظمات تتنازعها أهداف مختلفة. إن الجامعة لا تستطيع أن تبني مطالبتها بالموارد العامة على أساس إدارتها لأهداف متنافرة بل لكونها مظلة لتوليفة من النتائج المتنوعة والقيمة.

إن المعلومات عن هوية المنظمة تنشر عادة من خلال الوثائق الرسمية كالتقارير السنوية والنشرات الصحفية للمنظمة كما يمكن توصيل الهوية العامة عن طريق الإشارات والرموز. إن وضع إطار عمل لهوية مميزة يجب أن يتناول أسئلة تدور حول تلك الرموز مثل العلامة المميزة للشركة (اللوغو) وشعار البيع فيها وموقع ومظهر المقر الرئيسي وتعليب المنتجات، ففي سعيها مثلا وراء ولاء المستهلك للعلامة التجارية فإنه لا يكفي أن تحدد الشركة محتويات منتج لتبرير شرائه ولكن كيف يختلف هذا المنتج عن المنتجات المنافسة في السوق والتي قد تكون فيها نفس المحتويات أحياناً.

الهوية الأحادية والثنائية للشركات

هناك ميل عام إلى تصنيف المنظمات على أنها من هذا الصنف أو ذاك، فيقال مثلا: الدولة مقابل الكنيسة، و ربحية مقابل غير ربحية أي أن هناك افتراض بأن لكل منظمة هوية أحادية سائدة، أما الافتراض البديل فهو أن بعض أو ربما أغلب المنظمات هجين مكون من صنفين أو عدة أصناف. و أبسط حالة للمنظمة الهجين

هي في كونها منظمة ثنائيـة أو مزدوجـة الهويـة، فهـي ليـست ببـساطة منظمـة تتـألف مـن عـدة مكونات فقط ولكنها تعتبر نفسها كما يعتبرها الآخرون ثنائية الهوية.

ويمكننا هنا التمييز بين نوعين من الثنائية: الأول أن كل وحدة داخل المنظمة تظهر هويتين؛ هوية المنظمة ككل والهوية الخاصة بتلك الوحدة، والثاني أن كل وحدة تظهـر هويـة واحـدة فقـط خاصة بها وبالتالي تكون الهوية المتعددة للمنظمة ممثلة عن طريق الوحـدات وهوياتهـا المختلفـة. يـسمى النـوع الأول بـالهولوغرامي (التـصوير الكـلي) و يـسمى النـوع الثـاني بالإيـديوغرامي أو المتخصص.

ويمكننا أن نضرب مثلا على النـوع الثـاني (الإيـديوغرامي) بالمـدارس التـي تـديرها الهيئـات الدينية فصناع القرار الرئيسيون في تلك المدارس هم مـن أعـضاء الهيئـة الدينيـة الملتـزمين بتحقيـق مصالح الهيئة من خلال المدرسة وبأن المدرسة تعمل وفق المبادئ الأخلاقية للمنظمة، بيـنما يـشغل الوظائف الأخرى في المدرسة كالمدرسين والسكرتارية وغـيرهم أشـخاص عينـوا عـلى أسـاس خـبراتهم المهنية والتقنية ويكون شاغلهم هو أداء أعمالهم التخصصية. وربمـا ينطبـق هـذا النـوع أيـضا عـلى بعض البنوك الإسلامية.

وإذا أردنا تطبيق النوع الهولوغرامي على المدارس فسيكون كل العاملين في المدرسـة أعـضاء في الهيئة الدينية (قساوسة مثلا) ويتم تقييم أدائهم على أسـاس معيـارين؛ المعيـار المهنـي والمعيـار الديني.

وبما أن الدولة هي الحاكمة لمنظمات القطاع العام فإن هذه المنظمات تكون خير مثال عـلى الهوية الثنائية مشابه للمثال السابق عن المدارس والهيئات الدينية.

مشكلة البحث عن هوية

إن قادة المنظمة يحاولون تعريف هويتهـا بتعريـف الخـصائص الرئيـسية لهـا لتكـون دلـيلا مرشـدا للعمـل ومرجعيـة تـرتبط عـن قـرب بـالطرق التـي تُعـرف و

تشخص و تستجيب فيها المنظمة للمشاكل في محيطها، وكذلك للعلاقة بين المنظمة وكل من يتعامل معها. إن المعلومات التي تجمع من التصريحات المختلفة للمنظمة في سبيل الوصول إلى تعريف للهوية قد تثير بعض المشاكل التجريبية لأن المنظمة قد تعطي إجابات مختلفة بحسب طبيعة السؤال والغرض منه مركزة على خصائص معينة دون غيرها فمن المتوقع أن تعطي الشركة إجابة مختلفة عندما تفكر في التوسع بشراء شركة أخرى عنها عندما تحاول الحصول على إعفاء من الضرائب. ففي الحالة الأولى سيتم اعتبار كيف سيؤثر هذا التوسع على مزيج المنتجات وعلى الوضع المالي وثقافة وإستراتيجية وأهداف الشركة المشترية، أما في الحالة الثانية فقد يتم التركيز مثلا على الأنشطة ذات الطبيعة الإنسانية للشركة أو مصادر واستخدامات العوائد. إن المقارنة بين بيانات الهوية الناتجة عن تلك الإجابات المختلفة مسألة مثيرة للاهتمام؛ ففي الحالة الأولى لا يوجد تهديد فوري للهوية الرئيسية للشركة لأن الأمر يتم مناقشته بين الأعضاء المنتسبين إليها، أما في حالة إعداد ملف قانوني للمطالبة بإعفاء ما من الضرائب فإن الأمر سيخرج إلى الهيئات المسؤولة وربما المحاكم وبالتالي فسيتم مناقشة هوية الشركة من قبل أناس وفرقاء من خارج الشركة وسيكون للنتيجة عواقب جدية وطويلة الأمد على الخصائص الرئيسية للشركة. وهكذا نرى أن بدائل التصريحات عن الهوية قد تكون متوافقة أو مكملة أو غير مرتبطة أو حتى متناقضة. كيف تعمل المنظمات أو تزيل الغموض أو تدافع عن تصريح معين للهوية في مواجهة التحديات هو أحد المجالات التي يمكن أن تتطرق إليها الأبحاث.

هوية المنظمة كتمثيل للمعتقدات المشتركة بين أعضائها تؤلف جزء من المعاني المشتركة بين الأعضاء. ومن وجهة نظر المفسرين الاجتماعيين تكون الهوية إطار جماعي مهم للأعضاء للتفسير والتصرف. وقد قال العديد من الباحثين بأن تأثير

الهوية يتعدى تعريف النفس إلى تفسير الأدوار والقضايا وطريقة الاستجابة للمشاكل والشعور تجاه النتائج. وعلاوة على ذلك فإن الأعضاء لا يبنون هويات أحادية فقط ولكن الهويات الهجينة يمكن أن تتطور بحيث يمكن للأعضاء من مزج بعدين أو أكثر من الأبعاد المتصارعة والتي لا يتوقع عادة أن تتماشى معا. تلك الأبعاد يمكن أن توجد منفصلة في قطاعات مختلفة من المنظمة أو وتخلق الهوية الأيديوغرامية أو تنتشر في كل أنحاء المنظمة لتنتج هوية هولوغرامية.

من الجوهر (الهوية) إلى المخبر(الصورة)

مع التغيرات الحادثة في العالم واتساع الأعمال وتعقدها أصبح بروز هوية للشركة عن طريق التطور الطبيعي والتلقائي كجزء لا يمكن فصله عن نشاطاتها الأساسية أمرا قليل الاحتمال ولذلك أصبح من النادر استخدام الهوية لوصف قطاعات الاقتصاد الحديثة. وحل محل الهوية (الطبيعية) الصورة (المُخلـّقة/المفبركة) ورغم أن التركيز على (الصور) في الكتابات عن التسويق: صور المنتَج و العلامة التجارية موجود منذ زمن ليس بالقريب فإن التركيز على صورة الشركة ازداد مع وجود تلك التغيرات الحديثة. و لصورة الشركة أهمية خاصة في مجال تسويق الخدمات.

وصورة الشركة هي انطباع كلي وحيّ في أذهان مجموعة معينة من الناس عن الشركة، وهي ناتجة جزئيا عن معالجة المعلومات (صنع معنى نتيجة تفسير معلومات) التي قام بها أفراد المجموعة وجزئيا عن اتصالات الشركة فيما يخص طبيعتها، بمعنى آخر الصورة التي تختلقها وتسقطها على نفسها. وعليه فإن الصورة لا تكون شيئا ثابتا تاريخيا بل أنها تتوقف على عناصر اجتماعية وثقافية و مادية. وفي بعض المجتمعات قد لا تمثل الصورة شيئا مهما لتحقيق النجاح.

والصورة ليست جزءا مندمجا بإحكام مع الواقع إنما يفترض أن تقول شيئا عنه ولكنها مقترنة به بشكل حر ويمكن أن تتأثر به بدون أن تؤثر مباشرة فيه، فالصورة تخلق نوعا معينا من الانطباع الممكن تصديقه، ولكن لا يجب أن يتم استقبالها من الناس كشيء غير حقيقي وعلى الشركة أن تتجنب إصدار صور يكون من السهل إثبات أنها مزيفة. إن الصورة تطفو في مكان ما بين الحواس والخيال وبين التوقع والواقع.

هناك شيئان رئيسيان فيما يتعلق بأهمية الصورة؛ الأول هو أهمية انطباعات وآراء مجموعة معينة من الناس عن الشركة بالنسبة لها، فإن لم تكن لها أهمية فلا أهمية للصورة في حد ذاتها. والثاني هو درجة الغموض أو درجة عدم المعرفة، فكلما زاد الغموض بالنسبة لأعمال الشركة ومنتجاتها كلما زادت الحاجة للصورة.

إن عملية إدارة الصورة يجب أن لا تنتج صورة معقدة رغم بعض الغموض الذي تكلمنا عنه، فالهدف من إدارة الصورة هو إنتاج صورة جذابة للشركة تقدم للناس سواء كانوا عملاء أو مساهمين أو الموظفين أو الحكومة....إلخ. ووضعها بطريقة مفيدة للشركة. وقد يكون هناك أكثر من إستراتيجية لعمل ذلك: من تسليط الضوء على النقاط الجيدة إلى التغطية على أو جذب الانتباه بعيدا عن المظاهر السيئة والضعيفة في الشركة وربما عن طريق العمل على إيصال الملامح الحقيقية للشركة بأكثر الطرق جاذبية وإيجابية.

إن صورة الشركة لا تقدم فقط إلى الناس من خارجها ولكن أيضا إلى العاملين فيها في حالة عدم وضوح هوية الشركة لهم أي أن هناك غموضا يكتنف الخصائص المميزة للشركة المحددة لهويتها (ربما لدرجة تعقيد الأعمال فيها) فتقدم لهم صورة مخلقة بدلا من الهوية الفعلية.

إن إدارة الصورة والتسويق الداخلي الذي يستهدف العاملين في الشركة نفسها هما من الموضوعات الساخنة في دراسة الإدارة وممارستها في عالم اليوم خاصة في قطاع الخدمات المطرد النمو في عالم اليوم، كما أن زيادة التعقيد في أعمال هذا العالم بحيث لا نستطيع أن نعرف بالضبط أين تم تصنيع كل مكونات المنتج (على سبيل المثال) بالإضافة إلى التغيرات الثقافية والعولمة ودور وسائل الإعلام قد خلق لبعض المنظمات المعاصرة شخصية خيالية أشبه ما تكون بشخصيات فيلم أفاتار التي صورت بطريقة تنقل تمثيل الممثلين إلى شخصيات كمبيوترية في عالم خيالي اسمه بندورا.

دراسة حالة

شركة دولية لتطوير نظم معلومات لمنظمات كبيرة ومتوسطة الحجم. مقرها في السويد ويعمل بها حوالي خمسمائة شخص وأغلبهم من خبراء الكمبيوتر ذوي التعليم العالي نسبيا والخبرة المتقدمة.

إن الجوهر هنا هو المقدرة التقنية والقدرة على القيام بالمشاريع الاستشارية ولكن فيما هو أبعد من ذلك يبدو أن الإدارة تستهدف صورة أخرى للشركة خارجيا وداخليا، ففي التقرير السنوي يمكننا أن نقرأ أن مفهوم أعمال الشركة هو " الجمع بين معرفة إدارة الأعمال والمعرفة التقنية بالكومبيوتر لجعل العميل أكثر فاعلية وأكثر قدرة على التنافس" وقد عملت الإدارة بجدية لإيصال هذا المفهوم لكل من العاملين في الشركة والعملاء على السواء. وكانت المشاريع الاستشارية التي تقوم بها الشركة متنوعة جدا وكان العديد منها في الحقيقة لا يحتاج إلا إلى النزر اليسير من معرفة إدارة الأعمال أو لا يحتاج إليها تماما، ولكن القادة في الشركة عملوا على إرساء الصورة التي تقول أن المزج بين المعرفة التقنية بالكمبيوتر واستخدام منظور إدارة الأعمال في حل مشاكل العميل هو ما يميز الشركة وأنها

تهدف إلى تعظيم جـودة خـبرة العميـل في مجالـه وقدرتـه التنافـسية. وعـن طريـق مجموعـة مـن التفسيرات الدقيقة وغير الدقيقة للعمل الذي تقوم به الشركة فإنه تم بنجاح إيصال صـورة مفـضلة من ناحية إبهار العملاء وخلق شعور بالفخر لدى العاملين.

لقد كان بعض العاملين متشككين ولكن الأكثرية قبلت تلك الصورة التي ساعد على تخليقهـا أيضا عدم الوضوح التام لبعض نشاطات الشركة وصعوبة تقييم الخدمة التي تقدمها الشركة.

إن الصورة المختلقة هذه تؤثر على تعريف عمل المستشارين وكيـف يعملـون مـع العميـل، فهي تؤثر على الواقع رغم أنها ليست مرتبطة به بإحكام وإنما بكثير من التصرف.

وقد يكون الهيكل التنظيمي للشركة متأثرا أيضا بمفهـوم الـصورة، فهـي منظمـة قائمـة عـلى أساس التخصصات ولكن هيكلها معقد؛ فهو يتغير طـوال الوقـت تبعـا للمـشاريع الجاريـة. و عـدد درجات الهرم التنظيمي يمكن عدها بطرق مختلفة ولا تفصح عن الكثير عموما. و يقال "رسميا" أن الشركة مسطحة تقريبا فهي تحتوي على درجتين في الهرم الـوظيفي فقـط هـما درجـة الاستـشاريين ودرجة مديري الإدارات الفرعية على الرغم من أن الحقيقة غير ذلك فهنـاك مـثلا مـديرو المـشاريع والمديرون المساعدون ومدير الفرع في السويد والمدير العام وهكذا ومع ذلك فقد نجحت الإدارة في التأثير على الصورة الذهنية لدى العاملين فيها فيما يخص طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة. والنقطة المهمة هنا أن العاملين لم يتركـوا لوحـدهم لفهـم التركيـب التنظيمـي الرسـمي للـشركة ولكـن كـان تفسيرهم للتركيب أحد الأشياء التي استهدفتها الإدارة بإعطاء انطباع بـأن التنظـيم غـير هرمـي مـما يعني أن التركيب الزائف يحتل جزءا كبيرا من هذا الانطباع.

إن طبيعة الأعمال و التركيب التنظيمي للشركة في المثال السابق هما مثالان اثنان فقط من الأمثلة الكثيرة على كيف يمكن للصور المخلّقة أن تطبع بصمتها على الشركة.

إن تصور جودة الخدمة من قبل العميل هي شيء حاسم في تسويق الخدمات وتكون الجودة التقنية والوظيفية وجودة المواد وغيرها لاحقات لها، وإن الصور التي يختلقها المديرون في القمة لا يمكن أن نقول عنها إنها زائفة تماما ولكنها تبالغ في بعض الملامح الإيجابية للشركة وتكون مضللة إلى حد ما.

العلاقة بين الثقافة والهوية والصورة

إن الهوية تعبر عن فهم الثقافة والهوية المعبر عنها تترك انطباعا لدى الآخرين يخلق صورة في أذهانهم. وفي المقابل فإن الصور في أذهان الآخرين تنعكس على الهوية وهذا الانعكاس على الهوية ينعكس على الثقافة.

إن الهوية كتعريف للذات يتضمن من بين ما يتضمنه الخلفية الثقافية، فعندما أعرف هويتي أعرف معها خلفيتها الثقافية أي أن الهوية تعبر عن فهمي لثقافتي فتكون الهوية تعبيرا ذاتيا ثقافيا وعندما تستخدم الأشياء الرمزية كتعبير عن هوية المنظمة فإنها ترتبط عن قرب بالأشياء المميزة الموجود داخل ثقافتها. وفي حال تكلمي عن هويتي وتعبيري عنها فإنها ستصل إلى الآخرين وتترك انطباعا يساهم في تكوين صورتي في أذهانهم. ولكن الهوية أيضا تكون انعكاسا للصور في أذهان الآخرين، فإن قدمت الصحافة مثلا صورا معينة عن إحدى المنظمات فإن الناس ستعتقد بأن هذه الصور تمثل هوية تلك المنظمة التي قد تكون في بعض الأحيان مختلفة عن الهوية التي تعرفها المنظمة عن نفسها. إن هذا الفرق بين ما نراه في أنفسنا وما نعتقد أن الآخرين يرونه فينا هو المحفز الذي يجعلنا نعمل على تصغيره في محاولة إيصال هويتنا الصحيحة إلى الناس. وسوف نروي القصة التالية كمثال: كان

يتواجد الكثير من المشردين في منطقة أحد الموانئ في مدينة نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية وتدير الميناء مصلحة موانئ نيويورك وقد قام المشردون في أحد الأيام بالتجمع والتظاهر والاعتصام في محطة الحافلات ومحطة القطار هناك مما سبب إزعاجا كبيرا للناس وتأخيرا لهم عن أعمالهم. وقد صورت الصحافة المشكلة على أنها مشكلة مصلحة الموانئ ولم يكن ذلك حقيقيا فمشكلة المشردين في أمريكا أعمق من ذلك ولكن هذا التصوير جعل المصلحة والعاملين فيها يفكرون في حلول للمشكلة ويتخذون إجراءات لحلها (ببناء مأوى للمشردين مثلا) فالصورة التي أعطتها الصحافة تختلف عن الهوية التي يعرفها العاملون في المنظمة ولذلك فإنهم قاموا بمحاولة تصغير ذلك الفرق لتغيير صورتهم في أذهان الناس وبضلوعهم في حل مشكلة المشردين لم يحاولوا فقط تغيير صورتهم بل تم تعديل الهوية كانعكاس لذلك؛ فلم تعد هويتهم أنهم يعملون في مصلحة تدير أعمال الموانئ فقط وإنما أصبحت مصلحة تتولى القيام بمهام إنسانية أيضا، وبالتالي فإننا يمكن أن نقول إن مصلحة موانئ نيويورك قد أعادت تعريف نفسها.

إن تعريف النفس الذي قامت به مصلحة موانئ نيويورك شكّل لها هوية جديدة وأصبحت هذه الهوية بما تحمله من مفاهيم وقيم من ضمن ثقافة المصلحة. في هذا المثال تمت محاولة تغيير الصورة فانعكس ذلك على تغيير الهوية.

هوية المنظمة: الوصلة بين التواصل الداخلي والخارجي

في مجال دراسات تواصل المنظمات كان التركيز تقليديا على التواصل داخل المنظمة واعتبر التواصل الموجه إلى الخارج خاصة إلى الأسواق دخيلا على تلك الدراسات ولكن مع كل التطورات التي حدثت في العالم فإن هذا الفصل بين الداخل والخارج في مجال التواصل قد اضمحل. وصار العديد من المنظمات يسعى إلى القيام بأنواع من النشاطات التواصلية المركبة، من داخلية وخارجية، وخير مثال

على ذلك هو مجال العلاقات العامة فالمجموعات الداخلية أصبحت جزءا من عموم الجمهور الذي ترغب المنظمات في التواصل معه، فأصبحت الرسائل التواصلية الخارجية جزءا من الخطاب داخل المنظمة. إن الكثير من المنظمات وجدت صعوبة بالغة في إقناع الجمهور الخارجي بأفعالها (مثل حماية البيئة أو الدفاع عن حقوق الإنسان) ما لم يتقبل الجمهور الداخلي تلك الرسائل التواصلية والعكس صحيح. وبالرغم من أن الأهداف المعلنة للعلاقات العامة لها توجه خارجي قوي (مثل بناء روابط علاقات قوية مع الجمهور أو تطوير صور محبذة في الإعلام والتعامل مع أصحاب المصلحة الاستراتيجيين وإظهار أن المنظمة أكثر مسؤولية تجاه المجتمع) فقد نمى وعي بأن تلك الأشياء يمكن أن تؤثر مباشرة على المنظمة وأعضائها أنفسهم وأصبح تكامل أو على الأقل اتساق الجهود التواصلية المبذولة شيئا مهما. وبدون هذا الاتساق سيكون من الصعب على المنظمة إدامة وتأكيد معنى متماسك للذات يكون ضروريا للحفاظ على المصداقية والشرعية في داخل وخارج المنظمة. وكنتيجة لذلك أصبحت هناك نسبة متزايدة من نشاطات الاتصالات المهنية تتكامل حول اهتمام عام ألا وهو الهوية.

وفي حين أن مسألة الهوية لا تمثل الاهتمام الوحيد للمنظمات وعادة لا تكون هدفا معلنا بحد ذاته، فإنه في عالم اليوم يمكن ملاحظة أن الأسئلة عن الهوية (أي نوع من المنظمات هذه؟ ومن أجل ماذا تقف؟ وماذا تريد أن تكون؟) تتغلغل في العديد من الأهداف والاهتمامات المختلفة وتوحدها.

إن الانشغال بمسألة الهوية يشير إلى صعوبتين على الأقل تواجه المنظمة المعاصرة وتواصلها: الأولى هي رسم الخطوط بين نفسها والعالم الخارجي وهي مشكلة قد تجعلنا نعيد النظر في مفهوم أن المؤسسات عبارة عن وحدات منفصلة قائمة بحد ذاتها (مثل الجامعة يحتويها حرمها والشركة الدولية لها مقر رئيسي) أما

الثانية فهي أن بيئة التواصل اليوم مشبعة برسائل الشركات التواصلية وأصبحت مشكلة أن يكون صوت الشركة مسموعا مشكلة متزايدة. وبالطبع فقد حدث هذا مع تطور تقنية الاتصالات والكمبيوتر. ويمكننا تشبيه حال الشركات اليوم بامرأة توجد في جزيرة نائية فألقت بزجاجة فيها رسالة في البحر علّ أحدا يجدها ويقرأها ليهب لنجدتها، ولكن المشكلة أن البحر أصبح مليئا بالزجاجات الطافية والتي تحمل رسائل من ملقيها لدرجة أن المرء لا يستطيع أن يرى سطحه. إن الانفجار الاتصالي الحادث اليوم يستدعي أن تكون مسألة (بروز الهوية) مسألة ساخنة.

إن العناصر الرئيسية للتواصل وهي المصدر والرسالة والمتلقي أصبحت اليوم أقل تميزا وأكثر تعقيدا من ذي قبل وأصبح الشغل الشاغل للإدارة هو ليس توفير السلع والخدمات بقدر ما هو عمل تلك الأشياء بتميز معين يسمح للمنظمة بأن تخلق وتشرعن نفسها عن طريق (بروفيل) ملف تعريف خاص ووضع متميز. إن هذا السعي وراء البروز جعل من بعض الأنظمة في الشركات مثل العلاقات العامة وإدارة القضية والتسويق والإعلانات هم قادة هندسة الهوية في شركاتهم وهم صناع استراتيجيات بروزها.

ويمكننا أن نأخذ مثالا على الإعلانات: إن الشعار المشهور لشركة الكمبيوتر آي بي إم (فكّر) طوره مؤلفو الإعلانات في شركة أخرى للكمبيوتر وهي آي سي إل إلى (فكّر آي سي إل) وهي إستراتيجية إعلانية تقوم على استغلال أوضاع معروفة باستخدام رسالة تواصلية تأمل في اقتناص لغز شركة أخرى والاستفادة منه بتأكيد اختلاف صغير ومع ذلك مهم لصالح شركة أخرى ذات منتج أقل شهرة.

إن نفس المبدأ يتحقق عندما تأخذ المنظمة موقفا من قضية اجتماعية أو سياسية (مثل قضية البيئة) وتحاول الاستفادة منها في الدعاية والإعلانات لتبرز هويتها.

وإذا عدنا إلى مسألة حدود المنظمة فإن التطور الحادث في العالم جعل حدود بعض المنظمات غير واضحة خاصة في مجال الخدمات حيث أصبح للمستهلك أو العميل رأيا في شكل تلك الخدمات فأصبح تحديد مَن مِن الأفراد والجماعات (داخل) أو (خارج) المنظمة أكثر إشكالية. لقد أصبح عنصر التسويق متربعا على قمة إدارة الإنتاج في بعض الشركات عند اتخاذها للقرارات وأصبح المستهلك مدرجا في عملية تصميم المنتجات. إن بعض شركات السيارات اليابانية تدعو العملاء لتصميم سياراتهم المفضلة (من بين الاختيارات المتوفرة) في صالة عرض معرض السيارات على كمبيوترات متصلة بخط الإنتاج في المصنع ليتم أخذ هذه التصاميم في الاعتبار في المنتج النهائي. إن المرونة والتكامل أصبحا من معايير الإدارة الرئيسية. وقد أدرك الكثير من المنظمات في عالمنا اليوم أن ما يعرف باسم المسائل الداخلية مثل تنظيم الإنتاج واستخدام الموارد والتعامل مع النفايات ومعاملة الموظفين وغيرها أمور من المحتمل أن تكون رسائل تواصل قوية موجهة إلى الخارج. ومن بين الأمثلة المحلية في الدانمرك عن هذا الموضوع ما يلي:

عندما أعلن (دانسك بنك) وهو أكبر البنوك في الدانمرك أنه سيعتمد من الآن فصاعدا على الموظفين الشباب أكثر من الموظفين الأكبر سنا في سياسة شؤون الموظفين قام الإعلام باصطياد هذه الرسالة لتتحول إلى قضية عامة للسخرية مما سبب ضررا كبيرا لصورة البنك.

ومن بين الجهود المبذولة للقيام بتواصل خارجي ناجح أصبحت بعض المنظمات ترى في أعضائها والعاملين فيها سفراء لها إلى الخارج لإبراز هوية محبذة لدى الشركة عن طريق كيف يتم تمثيل المنظمة على نحو مشترك وأصبحت تعتقد أن الاتصالات بين أعضائها والعالم الخارجي تستطيع أن تتواصل بطريقة أقوى من أي إعلان جيد التصميم. إن الاهتمام بفهم وإدارة الاتصالات تلك قد ازداد بطريقة

ملحوظة. وكما قال المدير التنفيذي السابق لساس (الخطوط الجوية الإسكندنافية) بأن كل اتصال بعميل محتمل يمثل لحظة الحقيقة (أي النقطة التي يقرر عندها العميل ما إذا كان سيستمر أم لا مع المنظمة) والعديد من المنظمات اليوم ترى موظفيها كأجزاء من إستراتيجيتها الكلية للتواصل مع السوق.

إن اهتمام المنظمات بجمهورها من العملاء والسياسيين والجماعات ذات المصالح وغيرهم هو اهتمام واجب وضروري للمنظمات لا يتنافى مع الاهتمام بالهوية ولذلك فإن معظم المنظمات اليوم ضالعة في برامج جمع معلومات واسعة في محاولات دائبة للتنبؤ بالمستقبل وإدارته. إن كلا من العلاقات العامة وخبراء التسويق ينظرون إلى العملية الدائمة لجمع المعلومات وتحليلها على أنها أمر لا يمكن الاستغناء عنه في عالم اليوم الذي يتميز ببيئة أعمال مضطربة ومع ذلك فإن المواقف تجاه المعلومات غير موحدة أو متناسقة بمعنى أن هناك من الناس والمنظمات ممن لا يريدون المزيد من المعلومات وإذا جاءت إليهم فهم يميلون إلى التعامل معها بطريقة أوتوماتيكية وبالأحرى بطريقة اختزالية. وهناك من يجادل بأن المنظمات تترجم البيانات الخارجية حتما إلى فقه العالم السيمائي والذي يقلل من تعقيد البيئة بدرجة أو بأخرى عن طريق الشفرات المسبقة التحديد.

الاستباقية

في عالم الشركات اليوم تتجاوز القضية ممارسة جمع المعلومات والاستجابة لها بل على الإدارة أن تقوم بممارسات أكثر استباقية وهذا التعبير يدل على الممارسات الغير دفاعية والتي لا تمثل ردود أفعال والتي تعالج بها المنظمة علاقاتها بالعالم الخارجي، فبدلا من أن تنتظر التهديدات أو الفرص لتصبح حتميات قائمة، فإن المنظمة الاستباقية تحاول التأثير على التطورات الخارجية وتشكيلها بطرق تعتبر مفضلة من ناحية طموحاتها. إن المنظمات تظهر سلوكا استباقيا في مسعى لها

لتجنب أن تؤخذ بالمفاجأة عن طريق مطالب أو ضغوط من البيئة التي تعمل فيها مثل قرار للاتحاد الأوروبي يزيد من الشروط الخاصة بالنفايات الصناعية أو الخاصة بمعايير الجودة أو أن هناك مطالبا جديدة من اتحادات العمال وغيرها. وأن تكون المنظمة استباقية يعني أن تشترك في تعريف وتشكيل الواقع وليس بالضرورة السيطرة عليه.

إن الشركة الطبية (نوفو نورديسك) التي يوجد مقرها في الدانمرك ولكن لها مكاتب و تسهيلات تصنيع وشركات مرتبطة بها في الكثير من البلاد أصبحت معروفة جيدا بمواقفها الاستباقية من قضية البيئة، ففي بداية التسعينيات أصدرت الشركة تقريرا من أربعين صفحة عن تلك القضية مع تقييم مفصل عن إسهامها في التلوث. ولتُفقد أي نقد موجه ضدها فاعليته اختارت أن يقوم أحد علماء البيئة المعروفين بتقييم تقريرها والإجراءات التصحيحية المتخذة علنيا. وقام المديرون بشرح التقرير بالإشارة إلى الوعي المتنامي بين المستثمرين والعملاء عن البيئة منذ الثمانينيات. إن نوفو نورديسك قامت بخطوة استباقية وليست رد فعل على مطالب بيئية معينة حينها. ونستطيع أن نرى أن موضوع البيئة قد أصبح ذو تأثير كبير في عالم الشركات اليوم وأصبحت الشركات العاملة في الكيمياويات الآن مطالبة بإصدار تقارير عن التلوث وهذا ما استبقت عمله (نوفو نورديسك) بدون أن تكون مطالبة به. لقد أصبحت (نوفو نورديسك) تعد من الشركات المسؤولة التي تهتم بالعاملين والمجتمع المحلي والبيئة عموما وهي صورة تغرس الشعور بالفخر والانتماء لدى العاملين فيها كما تجتذب العمالة المؤهلة إليها. وحقيقة أن أصبح من ينتج هذه الصورة أو السمعة الجميلة أناس لم يقرؤوا التقرير أصلا يستطيع أن يخبرنا عن بيئة التواصل في عالم اليوم. لقد جعل نشر التقرير مع الإجراءات التي تتخذها الشركة لتقليل التلوث الجمهور ومن بينهم الأعضاء في الشركة أنفسهم

يقولون إنها راغبة في أن تُتبع القول بالفعل. وأكثر من ذلك فإن (نوفو نورديسك) تقوم بإقامة علاقات مع جماهير مختلفة باستضافة لقاءات دورية مع الجيران المقيمين في المنطقة والصحفيين والمستثمرين وشركات التأمين وجماعات المحافظة على البيئة والموظفين فيها والسياسيين والذين يقومون بالتعبير عن إعجابهم بها وبأعمالها.

إن التحدي الذي يواجه الباحثين في تواصل المنظمات اليوم هو في تطوير مفاهيم جديدة قادرة على عكس التعقيد في تواصل المنظمات المعاصرة غير مكتف بالتصنيفات القديمة مثل (داخلي وخارجي) أو (منفتح ومنغلق) أو (رسمي وغير رسمي) وذلك بإلقاء أسئلة عن العلاقات بين المنظمات وبين من يفترض أنها تتحدث إليهم من الجماهير، مثل: كم من الانفتاح موجود في اتصالات الشركة التي يبدو أنها موجهة إلى الخارج؟ ما مدى الديمقراطية الموجود مثلا في المناظرات والمناقشات والتي يظهر أنها تضم أطرافا متباينة؟ وما مدى اهتمام الناس بهوية الشركات و الرسائل التواصلية الأخرى و التي قد تكون المنظمات قد صرفت الكثير من الوقت والجهد والمال عليها؟ وفي نفس الوقت فإن على كل باحث أن يقرر أين يقف بالنسبة لتلك الظواهر و أي موقف معرفي عملي سيتخذه: فهل سيسعى إلى التغيير الاجتماعي أم لا، وأي نوع من المبادئ الأخلاقية سيطور. وقد يمثل ذلك أكثر القرارات الحاسمة.

قوة الرموز والقصص

إن على الموظفين أن يكونوا محترسين من وقع التأثير الذي يمكن أن تحدثه قصة قد تبدو في ظاهرها بريئة، فالإدارة (أو أي شخص) يمكنها أن تستخدم قوة القصة للتأثير في الأفكار والمعتقدات عن سياسة معينة مثلا أو لخلق الالتزام بالمنظمة بينما تكون تلك القصة (المعلومات) في الحقيقة مجرد دعاية.

إن الأشكال الرمزية للإدارة كسرد (قصص المنظمة) تكون أدوات قوية وخطرة للتأثير في اتجاهات الرأي والقيم في المنظمة. إن اختلاق رواية بطولية ونشرها أو اعتلاء الخشبة في مأدبة لتكريم الانجاز لن تقنع أعضاء المنظمة (ولو أُعجب الضيوف) بأن شركتهم تأخذ مصالحهم في الحسبان، إذا كانت الأحداث والنشاطات الأخرى تتناقض مع هذه الرسالة.

إن استخدام أسلوب القص أو السرد من قبل القيادة كأحد أدوات التواصل مع المرؤوسين هو ما سنتناوله في الفصل القادم. وعندما يتم تبنيه وممارسته من قبل قيادة المنظمة فإنه يصبح جزءا من ثقافتها.

الفصل السابع

التواصل والقيادة

الفصل السابع

التواصل والقيادة

يتصل هذا الموضوع بالتواصل الهادف إلى تغيير أفكار الناس وإقناعهم ولذلك سنبدأ أولا بالتعرف على الأسباب التي تجعل الناس يغيرون أفكارهم وطرق إقناعهم بذلك.

لماذا يغير الناس أفكارهم؟

يقوم الناس بتغيير أفكارهم بسبب ثلاثة أشياء: التجربة و الملاحظة و التعليم الرمزي، والتجربة هي شيء عاشوه وخبروه بأنفسهم أما الملاحظة فهي شيء شاهدوه - ربما من تجارب الآخرين- أو بسبب التحدث إليهم والتحدث يكون بلغة وتلك اللغة هي التي تعلمهم تبني الأفكار الجديدة ونبذ القديمة وباعتبار أن اللغة نظام للرموز يطلق على السبب الثالث اسم التعليم الرمزي. واستخدام اللغة لإقناع الناس بتغيير أفكارهم يتم بطرق مختلفة.

طرق إقناع الناس بتغيير أفكارهم:

1- تجريدية مباشرة وصريحة: مخاطبة العقل من خلال أدلة وحجج تفصيلية.

2- تجريدية غير مباشرة وضمنية: تناشد الحدس من خلال إشارات وعلامات واستدلالات وتلاعب. وكمثال عليها الحوافز والمثبطات في أماكن العمل التقليدية والتي تكون إشارات للأفراد تدخل في صنع قراراتهم: إذا فعل أحد هذا فسوف يحصل على علاوة، أو إذا فعل ذلك فسوف ينتهي مستقبله المهني.

3- سردية مباشرة وصريحة: من خلال السرد الذي يهدف إلى جعل المستمع يعيش القصة التي تروى له بشكل كامل ومؤثر بقدر الإمكان.

4- سردية غير مباشرة وضمنية: من خلال سرد قصة تهدف إلى حفز قصة جديدة في عقل المستمع وقد يؤدي سرد قصة دينية من الكتب المقدسة إلى ذلك أو ربما سرد قصة أخرى تناظر ما يجري في حياتهم.

ويحتاج القادة إلى تغيير أفكار الناس من حولهم لضمان تنفيذ أفكار جديدة واستمرار تطبيقها. هؤلاء القادة الذين يسعون إلى التغيير يسمون بقادة التغيير.

مقاربات تواصل القيادة

قادة التغيير:

هم القادة الذين يغيرون العالم من حولهم بخلق حماس دائم لقضية مشتركة، وقد تكون هذه القضية على مستوى العالم أو المجتمع مثل حماية البيئة أو تحرير المرأة أو الإصلاح السياسي أو الديني أو على مستوى المنظمات والشركات مثل الإصلاح التنظيمي أو زيادة الإنتاج أو توفير الإنفاق إلى ما لا يعد ولا يحصر من القضايا. ولخلق هذا الحماس الدائم فإن هؤلاء القادة يحتاجون إلى مقاربة تواصلية فعالة للتأثير في الآخرين.

المقاربة التجريدية

إن المقاربة التجريدية التقليدية للتواصل تفترض التسلسل التالي:

المقاربة التجريدية: عرّف المشكلة >> حلل المشكلة >> أوص بحل

وقد تبدو هذه المقاربة منطقية في إمكانية جعل المشكلة مفهومة وتبرير الحل المقترح ولكن هل تؤدي هذه المقاربة فعلا إلى خلق الحماس الدائم للقضية التي يتبناها القائد؟ لقد أثبتت الدراسات أن هذه المقاربة التقليدية قلّما تؤدي إلى ذلك وتنتهي المحادثات بين القائد وجمهوره (أي المستمعين إليه) عند توصيته بالحل أو بردهم المعاكس على الأسباب التي أوردها لتبرير التغيير، وفي كل الأحوال عدم خلق ذلك الحماس الدائم اللازم للتغيير.

المقاربة السردية

لتجنب ما تؤول إليه المقاربة التجريدية من عدم خلق الحماس المستمر للتغيير فإن المقاربة التواصلية التي تقترحها تلك الدراسات هي مقاربة سردية تكون مراحلها كالتالي:

المقاربة السردية: احصل على الانتباه >> حفز الرغبة >> عزز الأسباب

وبناء على هذه المقاربة فإن القائد يجب أن يجذب انتباه الجمهور أي المستمعين إليه ويحظى باهتمامهم بالقضية أولا ثم يحفز الرغبة لديهم في مستقبل مختلف وأفضل أي في التغيير ثم يعزز ذلك بالأسباب الداعية للتغيير. ويتم ذلك بالطريقة الرابعة في إقناع الناس وهي الطريقة السردية غير المباشرة والضمنية والتي يعتبر سرد القصص من أهم أساليبها كما سنرى لاحقا ويعرف هذا الأسلوب في مجال دراسات التواصل البين- ثقافي والمستخدمة خاصة في المنظمات والشركات وأماكن العمل باسم: القص ولنفرق بين هذا النوع من القص والقص في مجال الأدب فسوف نطلق على الأول اسم القص التواصلي.

القص التواصليStorytelling

إن الإجراءات الإدارية من لوائح وتشريعات لا تضمن وحدها للرؤساء في العمل قيام العاملين بالأداء اللازم واستمراره لتحقيق التغيير المطلوب، كما لا يضمن إخلاص نوايا الرؤساء ولا صحة أفكارهم أن يتم التعاطي مع تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية على أنها بناءة ومفيدة. ولذلك فإن أسلوب القص التواصلي يستخدم من قبل قادة التغيير لشحذ التأييد للتغيير الذي ينشدونه وبالتالي التأثير على أفكار وأفعال الجمهور المستقبل لرسالتهم التواصلية وهو يعتمد على رواية القصص المناسبة في الوقت المناسب. ويستخدم المديرين والرؤساء التنفيذيين في الشركات هذا الأسلوب عند عرضهم لأفكار ومقترحات جديدة على المسؤولين

والعاملين في اجتماعات الشركة وذلك بهدف خلق الفعل المطلوب لإحداث التغيير. ويتبع العرض الفعال النموذج التالي:

قصة سلبية لجذب الانتباه >> قصة إيجابية لحفز الرغبة>> قصة محايدة توضح: ماذا، متى، كيف، ولماذا لتعزيز الأسباب.

ولتطبيق هذا النموذج فإن لغة القائد يجب أن تمكنه من ذلك، فعليه أن يعرض هدفا واضحا ملهما جديرا بالاهتمام ويستحق الجهد الذي يبذل لتحقيقه وأن يضع أولويات للأهداف التي يعرضها. إن واقع الجمهور الذي يتحدث إليه القائد ما هو إلا قصة، ومهمة القائد هنا هي تمكين الجمهور من تصور قصة جديدة مختلفة وأكثر وعدا من القصة الحالية. وإذا كان للقائد أن ينجح في حث الجمهور على إدراك قصة جديدة وتصور مستقبل مختلف فإن عليه أولا أن يفهم القصة الحالية التي يعيشها مستمعوه أي أن يفهم ماذا يحدث في عالمهم، ولماذا لا يزال هذا العالم له معنى لديهم، وماذا في آرائهم ومعتقداتهم وآمالهم ومخاوفهم يجعل هذا العالم متلاحما بطريقة معقولة رغم ما يوجد من توتر بين أجزائه. هذا التوتر قد يتمثل في أحلامهم غير المحققة أو عدم الرضا عن بعض الأمور أو عدم الاتساق بين القيم والأفعال. لماذا وكيف يتماسك عالمهم الحالي إجمالا؟

ذكاء السرد الجماعي Collective Narrative Intelligence

إن فهم القائد لقصة الجمهور تدخل ضمن ما يسمى بذكاء السرد الجماعي الذي يجب أن يتوفر لممارسة قص تواصلي فعال وهذا الذكاء لا يكون بالضرورة موهبة طبيعية موجودة في القائد ولكن يمكن اكتسابه عن طريق التعليم والتدريب، وهو لا يعني بالضرورة أيضا أن يكون القائد ذا شخصية كاريزمية ولكن عليه كما فهم قصة الجمهور أن يفهم قصته هو. وقصة القائد هي الالتزام بالهدف والالتزام بتحقيق التغيير والاستعداد لمواجهة التحديات لإحداث التغيير.

أدوات المقاربة السردية

إن لكل مرحلة من مراحل المقاربة السردية (إثارة الاهتمام- حفز الرغبة- تعزيـز الأسـباب) أدواتها الفعالة لتحقيق الهدف منها وسنقوم بعرضها مع مثال عن اللغة المستخدمة في بعـضها بـين قوسين.

أدوات مرحلة إثارة الاهتمام

الأدوات ذات الفاعلية العالية في مرحلة إثارة الاهتمام:

- سرد قصة عن مشاكل الجمهور: عادة هذه أحسن طريقة لجذب الانتباه (أنا أعرف أننـا نواجه مشاكل في س وص وفي الحقيقة فإن هذه المشاكل أسوأ مما نظن).
- سرد قصة عن كيفية تعاملك مع محنة ما: قصة موجزة عن تـصرفك عنـد نقطـة تحـول في حياتك لها علاقة بالموضوع الذي تتحدث عنه (دعنـي أقـول لكـم كيـف وصـلت إلى هـذا الوضع) ويكون ذلك مناسبا فقط عندما يكون المتحدث غير معروف نسبيا للجمهور.
- السؤال (هل تعرفون كم عدد عملائنا من الـشباب تحـت سـن العـشرين؟) ويكـون لهـذه الطريقة وقع أكبر إذا كان السؤال أو الإجابة عليه مفاجئين للجمهور.
- استعارة صارخة (نحن نواجه تسونامي من التقاعـد عـن العمـل لـن ينحـسر أبـدا) ولكـن يجب الاحتياط من الآثار غير المقصودة للاستعارة.
- جعل الجمهور يفعل شيئا غير متوقـع: تطلـب مـن النـاس حـل تمـرين رغـم ظـنهم أنهـم سيجلسون كمستمعين فقط. وأحسن تمرين هو الذي يكون له علاقة بالموضوع.

ـ التحدي (ما سوف أقوله لكم مخيف بعض الشيء) يجب الحذر والتأكد ألا يكون التحـدي مضللا.

ـ إشراك الجمهور في شيء ذي قيمة (يسعدني أن أعلن أننا فزنا بالصفقة التـي بـذلنا جميعـا جهدا كبيرا من أجلها) الخبر يجب أن يكون غير متوقع وله علاقة بالمستمعين.

ـ الاعتراف بالمـسؤولية: يجـب علينـا أن نواجـه جميعـا حقيقـة أن قـرارات الإدارة في الفـترة الماضية كانت هزيلة. الوقوف على نفس المستوى مع الجمهور يمكنه أن يساعد في خلق الثقة.

ـ أداء موسيقي له علاقة بالفكرة الرئيسية التي يعرضها المتحدث: يقوم المتحدث بأداء أغنية كلماتها عن الموضوع محل النقاش. المخاطرة هنا تكمن في أن الناس قـد تتـذكر الأغنيـة دون الرسالة التي ترمي إليها.

الأدوات ذات الفاعلية المتوسطة في إثارة الاهتمام:

- عرض شيء ذي صلة (عينة من المنتج مثلا)
- مفاجأة ذات صلة (خبر مذهل)
- عرض استثنائي (جائزة مثلا بعد الجلسة)
- قصة عن فرصة مستقبلية للجمهور.
- قصة إيجابية (مثلا عن مكان آخر يحـدث فيـه التغيـير) لأحـظ أن القـصص الـسلبية أكـثر فاعلية في مرحلة جذب الانتباه.
- نكتة ذات علاقة ولكن يجب ألا نضحك من الآخرين ولكن نضحك معهم.
- صورة لها علاقة ومؤثرة.

- جملة إيجابية ولكن فاعليتها تعتمد على مدى تكرارها ومع ذلك فإن هذا التكرار قد يفقدها قيمتها.

الأدوات قليلة الفائدة في جذب الانتباه عموما فتتمثل في:

- الجملة الإيجابية المكررة على نطاق واسع فهي تولد عدم الثقة والإحساس بالتلاعب.
- قصة الشركة (شركتنا لها تاريخ مميز و...) قصة الشركة نادرا ما تجذب الانتباه.
- حقائق وبيانات وتحليلات ولكنها قد تجذب الانتباه إذا كانت مفاجئة.

وننتقل الآن إلى المرحلة الثانية من المقاربة السردية ألا وهي حفز الرغبة لترى أساليبها الفعالة.

أدوات مرحلة حفز الرغبة

الأدوات ذات الفاعلية العالية في مرحلة حفز الرغبة:

تجربة حقيقية: أن تجعل الناس يرون بأعينهم ليصدقوا كأنك تدعو إلى استخدام برنامج كمبيوتر جديد، فتدع المستمعين يجربون هذا البرنامج أو يجربون السيارة قبل أن يشتروها. ولو كنت تدعو إلى سلوك جديد فإن القدوة التي تعطيها القيادة مهمة، كما يمكن تنظيم رحلات ميدانية أو نماذج محاكاة ولعب أدوار. إن الأدلة التجريبية هي الأكثر إقناعا.

- سرد قصة إيجابية: (دعوني أحدثكم عن مثال حيث يحدث هذا فعلا) يجب أن تكون النهاية السعيدة قابلة للتصديق وإيجابية للجمهور.
- تجسيد عوائق التغيير: فاعلية هذا الأسلوب تعتمد على أن المستمعين يرون أنفسهم يعيشون قصة جديدة. وهو نفس الأسلوب في العلاج السردي حيث يتم فيه تجسيد البدانة مثلا على أنها عدو قاتل يجب محاربته ليعيش

المريض قصة يكون فيها البطل الذي يحارب ليخرج منتصرا على العدو الشرير.

- الاستعارة: يجب التأكد أن الاستعارة تشير إلى فعل معين: فإذا شبهت تلوث البيئة بهجوم البعوض على ناس ينامون في العراء دون الإشارة إلى فعل معين، فإن هذه الاستعارة لن تخلق الفعل المطلوب لمكافحة التلوث. أما إذا استخدم العاملون في مصنع الاستعارة التالية لإقناع رؤسائهم بتركيب أنابيب لإخراج العادم أو منقيات للهواء (إذا أردت أن تتمتع بثمار الشجرة فعليك الحفاظ على الشجرة تتمتع بصحة جيدة) فإنها تشير إلى فعل محدد وتكون فعالة.
- قصة من نحن: يمكن للقصص التي تتحدث عن التجارب والمواقف والقيم المشتركة للناس في المنظمة أو المجتمع أن تكون محفزة على التغيير والفعل.
- قصة من الذكريات المشتركة: شيء إيجابي من الماضي يحفز مشاعر إيجابية لدى الناس تجاه الخطوات المقترحة.
- التحدي الإيجابي (من يستطيع منكم حل هذه المشكلة؟ أو هل سنكون لقمة سائغة لهم؟) ولكن من الصعب صياغة التحدي الذي يستطيع أن يحفز الحماسة الدائمة.
- الأساليب الفنية والأدبية: مثل الأغاني والموسيقى التي تثير الحماس والأقوال المأثورة والحكمة والأشعار خاصة التي تعطي صورة جذابة عن المستقبل. وهي تحتاج إلى مواهب خاصة ومتفوقة في مجالها.

الأدوات قليلة الفاعلية لحفز الرغبة في المستقبل:

- الحجة والعقل (يعمل في شركة س 40 ألف موظف وتجاوزت مبيعاتها 90 مليون دينار) قد يؤدي هذا الأسلوب إلى الفوز بالنقاش ولكن لن تؤدي إلى القيام بالفعل.
- قصة منصة ملتهبة (ستفلس الشركة إذا لم تنفذ هذه التغييرات) جيدة لجذب الانتباه ولكن غير جيدة لحفز الرغبة للقيام بالفعل.
- خلق عدم الرضا (مشاكلكم أكبر بكثير مما تدركون) إن جعل الناس غير راضيين قد يجذب الانتباه ولكنه لا يحفز الرغبة في مستقبل مختلف بدون إتباعه بقصة إيجابية عن ذلك المستقبل.
- السؤال المفاجئ (ما الذي يتطلبه الأمر منا لنسلم المشروع قبل أسبوع من الموعد المحدد له) ليعمل هذا الأسلوب فإن الإجابة يجب أن تكون إيجابية ومفاجئة.
- صورة عن الفكرة الجديدة محل النقاش: يمكن أن يعمل هذا الأسلوب إذا كانت الصورة تحريضية ومثيرة للاهتمام فعلا وتشير إلى الفكرة الجديدة.
- التهكم والسخرية (من لا يستخدمون كومبيوتر أبل هم مهووسون فاقدو الوعي) حتى لو أدت إلى الفوز بالنقاش فإنها نادرا ما تقود إلى الفعل.
- القصص الخيالية: المخاطرة هنا هي سهولة السخرية منها وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في حفز الرغبة لدى جمهور صعب المراس ولكن دورها يأتي في تعزيز أسباب التغيير أي المرحلة الثالثة للمقاربة السردية.

أدوات تعزيز أسباب التغيير

الأدوات الفعالة في تعزيز أسباب التغيير

- قصة ما هو التغيير: شرح فكرة التغيير من خلال قصة بسيطة تبين معنى الفكـرة بالنـسبة لمـستخدميها، مـثلا مـاذا يعنـي صـندوق التـأمين لخالـد الأب الـشاب ولمهـا الطالبـة في الجامعة ولعدنان المتقاعد عن العمل.
- قصة كيف سيعمل التغيير: إنها قصة عن المـستقبل تـربط عنـاصر فكـرة التغيـير بعنـاصر سببية وأرقام وشروط في مجملها معقولة وجديرة بالتصديق. إنها تضيف صـوت العقـل إلى الرغبة التي حفزت في المرحلة السابقة. إن نموذج الأعمال في الشركة يعتبر مثـالا عـن هذه القصة وهو يرتبط بأرقام الأعمال ويجيب عن أسئلة مثل من هو المـستهلك؟ مـاذا يُقدر؟ كيف ستتمكن الشركة من الربح في هذه الأعمال؟ وما إلى ذلك.
- قصة كيف نصل من هنا إلى هناك: إنها خارطة طريق (نحن في أ فإذا فعلنا ب و ج تحقق س وبعدها نعمل ج و د ثم نكون قد وصلنا)
- قصة لماذا ستعمل: إنها تركز على عناصر سببية أوسع من قصة (كيف) تجعل فكرة التغيير حتمية بدلا من التركيز كما هو الحال في قصة (كيف) عـلى شروط معينـة تجعـل فكـرة التغيير قابلة للتطبيق. مثلا قصة عن تركيب مخ الإنسان تجعل تبني أسـلوب جديـد في التعليم ضروريا أو قصص عـن الاحتبـاس الحـراري وإيجابيـات الطـرق النظيفـة لتوليـد الطاقة.
- قصص الذاكرة المشتركة: إنها قصص تذكر الناس بتجارب عاشوها (كما واجهنـا.... فـسوف نواجه.....)
- التواصل من خلال عيون شخص: بدلا من العرض التجريدي يمكن سرد قـصة شـخص سـوف ينفـذ الفكـرة الجديـدة فـإذا كنـت مـثلا تقـترح برنامجـا

قائما على أكثر من وسيلة للاتصال بالمستهلكين بدلا من البرنامج الحالي الذي يستخدم وسيلة واحدة فإنك يمكن أن تروي قصة مها- وإن كانت شخصية خيالية- أم لطفلين ومقيمة في حي الدقي في القاهرة وهي تقرا أولا المجلات فترى... ثم تذهب إلى الإنترنيت فتلاحظ ... وبعد ذلك تفتح التليفزيون فتنتبه إلى... وأخيرا تصبح مفتونة بما فيه الكفاية لتذهب إلى المركز التجاري لمشاهدة عرضنا التجريبي.

- دعم القصة بصور مؤثرة.

ختام العرض

لقد أشعلت انتباه الجمهور وحفزت **فيه** الرغبة في مستقبل مختلف ثم عززت رغبة الجمهور في التغيير بأسباب قوية على شكل قصص. وماذا بعد؟ كيف ستختم عرضك؟

من المعروف أن العرض الجيد ينتهي بخاتمة قوية وهنا يقع بعض المتحدثين في خطأ الوعظ والمحاضرة والخاتمات التعليمية فيفسدوا ما حققوه ويحولوا نصرهم إلى هزيمة بالجدل مع الجمهور. وإذا استخدم المتحدثون ذكاءهم السردي فسيبقون في الأسلوب السردي فيخاطبون العواطف والعقل بدعوة الجمهور لحلم يقظة لتصور مستقبل مختلف. إن الخاتمة جزء من تعزيز الرغبة في التغيير بالأسباب وربما تكون على شكل قصة مؤثرة تجسد فكرة التغيير المطروحة أو عبارة تحث على التعاون والفعل المشترك مثل (فلنسير معا إلى المستقبل و...) أو بيت مؤثر من الشعر أو اقتباس بليغ. ويمكن أيضا أن تختم بنفس القصة التي بدأت بها فتكملها وتربط الأشياء بعضها بالبعض.

ولكن كانت هذه فقط البداية وإن أردت استمرار الحماس للتغيير فعليك المتابعة والاستمرار في المحادثات وذلك لتجاوز التحديات التي ستواجه فكرتك من

معارضة داخلية أو خارجية أو فقدان التركيز أو تراجع الزخم والقوة الدافعة للتغيير. ولتستمر قوة الاندفاع إلى الأمام يحتاج القادة إلى جعل مشاركة الناس برؤاهم وأفكارهم سهلة ومريحة. و يحتاجون إلى أن يعطوا الفرصة للناس للمحادثة- شخص إلى شخص- فالعملية عملية محادثة. والقادة يمكنهم عمل عدة أشياء لبدء محادثات حقيقية:

- اطرح أسئلة خاصة ذات نهايات مفتوحة مثل (ماذا إذا؟) لأنها تستكشف ما يفكر فيه الآخرون ولكن كن حذرا لأن زيادة الأسئلة واعتماد أسلوب السؤال وحده قد يثير الشكوك بالتلاعب ويعطي نتيجة عكسية.
- قف على مستوى واحد مع الناس: إن الأجندات الخفية وحتى الشك في وجودها تمنع المحادثات الصريحة وتقتلها. تكلم عن موقفك وأفكارك وأظهر أنك ترحب بوجهات النظر البديلة.
- أظهر الضعف (أحتاج إلى المساعدة أو لا أعرف ماذا أفعل أو كنت مخطئا) فإنك بذلك تشجع المحادثات وأترك جانبا التظاهر بعدم حاجتك للمساعدة وعدم الاعتراف بالخطأ والعلم بكل شيء فإنك تفقد مرؤوسيك الثقة بك.
- ابن على مدخلات الآخرين: الرؤساء في التنظيم الهرمي عليهم مسؤولية خاصة في الاستماع باهتمام لما يقوله الآخرون باحثين عن ومضة الحس السليم ليمضي النقاش على طريقة (نعم و) بدلا من (نعم ولكن)
- تبادل القصص: قل لهم قصصك واستمع إلى قصصهم. لا يوجد هنا رفض أو قبول إنما تبادل للخبرات والقص التواصلي بطبيعته تعاوني.
- شجع الآخرين على تبادل القصص: عن طريق عملية تبادل القصص يعلم كل شخص عن التقدم الحادث وعن النكسات التي تمت مواجهتها

وعن الحاجات القائمة وكيف عولجت المشاكل ومن يتصارع معهم وما هي الخطوات الجديدة التي يجب أن تتخذ. من خلال تبادل القصص يكتسب كل شخص بصيرة عما يحدث وما هو ممكن.

- اجعل كل طرف يروي قصة الطرف الآخر: وذلك عندما تكون وجهات النظر متعارضة ويجب أن تكون **الرواية** بطريقة متماسكة ومقنعة بقدر المستطاع، فعملية التعلم عن الآخرين ووجهات نظرهم قد تكفي لحفز التغيير.

القصة تجعلنا نضع جانبا ولو مؤقتا الميل لتجزئة التجربة إلى طبقات تجريدية بغرض تحليلها وعلى العكس فهي تطالب عقولنا بالبحث في الماضي عن أمثلة مشابهة وفي الوقت ذاته تطالبنا بابتكار جديد لتصور أمثلة مشابهة في المستقبل. والقصة تقود إلى أكثر من القصص فلا نبقى محبوسين داخل قصصنا نحن، ولذلك فهي تشجع على المحادثات والتواصل بين الناس.

إن لغة القيادة ليست أكثر من المنطق السليم: ركز على السلبيات فينتبه الناس، ثم قم بسرد أمثلة حيث حدث التغيير بالفعل ليبدأ الناس بتصور كيف يمكن أن يحدث في حياتهم. ولو راقبنا الحملات الانتخابية الأمريكية حديثا فسنرى أن الكثير من المرشحين يتبنون القص التواصلي فها هو الرئيس أوباما قد اتبع هذه المقاربة في حملته للترويج لخطته للراعية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية فقد حصل على انتباه واهتمام الجمهور بسرد القصص عن أناس عانوا من النظام الصحي القائم هناك وحفز الرغبة في الجمهور في التغيير عن طريق رواية القصص عن مستقبل أفضل مما جعل الجمهور أو على الأقل جزءا منه يسقط تلك القصص عليه ويأمل في مستقبل أفضل ثم عزز ما يجادل به بالأسباب والأرقام وبالقصص التي تتكلم عن كيف ولماذا وبغيرها من الأدوات. وها هي واحدة من معارضيه من

المرشحات عن الحزب الجمهوري للانتخابات الرئاسية عام 2012 تقول إن هذه الانتخابات عن الاقتصاد، كيف يمكن أن ننعش الاقتصاد؟ كيف يمكن أن نخلق الوظائف؟ كيف...؟ وكيف...؟ إن الاقتصاد قصة عظيمة للحزب الجمهوري عليه أن يقصها.

القيادة في البيئة المتعددة الثقافات

على القائد الذي يعمل في بيئة دولية كالشركات متعددة الجنسية أو يقود فريقا للعمل ينحدر من ثقافات مختلفة أن يحوز على مقدرة عالية لا يكفي فيها تفهم الثقافات الأخرى التي يتعامل معها بل أن يفهم ويشعر بتأثيرها على الأفراد الذين يقودهم فيمتلك مقدرة عالمية مركبة على التقمص العاطفي الثقافي.

التقمص العاطفي الثقافي Cultural Empathy

ويعني ذلك أن القائد يضع نفسه محل الفرد الذي يعمل تحت قيادته، فيشعر بمشاعره التي تلعب فيها الثقافة دورا هاما. وهذا التقمص العاطفي يتكون من أربعة عناصر:

- معرفة القائد لثقافته هو والثقافات ذات الصلة (ثقافة الأفراد)
- إدراك القائد لاختلافات معينة بين الثقافات.
- أن يفهم القائد كيف تؤثر الثقافات على السلوكيات في العمل.
- أن يكون عنده القدرة على التأقلم مع الاختلافات و/أو إدارتها والتي تعبر عن نفسها في هياكل الأعمال والنظم والأولويات في بيئة العمل المتعددة الثقافات.

ويكمن تحت هذه العناصر انفتاحا عقليا يقبل الاختلافات وتكمن تحتها إرادة في إرجاء الأحكام. وهذا يحتاج إلى حركة على مراحل تبدأ من نزعة مركزية عرقية محايدة وتسير نحو قبول الآخرين بما يعرف بالنزعة النسبية العرقية.

النزعة النسبية العرقية Ethnorelativism

وهي قدرة مكتسبة لرؤية العديد من القيم والتصرفات على أنها نابعة من الثقافة فهي تختلف باختلاف الثقافات ولذلك فهي نسبية وليست شاملة مطلقة على عكس النزعة المركزية العرقية التي تعتبر القيم والتصرفات الصحيحة مطلقة نابعة من ثقافة وعرق الشخص صاحب هذه النزعة الأخيرة.

إن قبول الآخرين وثقافتهم يزيد من حساسية القائد للاختلافات الثقافية أي أنه يحس بها ويتعامل معها بإحساس مما يؤدي إلى المعرفة الواعية لخصائص الثقافة الخاصة بالشخص نفسه وخصائص الثقافات الأخرى ذات الصلة. وعلى هذا الأساس المعرفي يبدأ المرء بملاحظة تأثير الاختلافات الثقافية في مكان العمل ومن ثم يطور مهارات التأقلم مع اختلافات معينة أو إدارتها من أجل العمل بنجاح في بيئة أخرى أو في موقف متعدد الثقافات. وبالتالي يؤدي التقمص العاطفي الثقافي إلى مقدرة بين- ثقافية عالمية أي مجموعة المهارات العاطفية والمعرفية والسلوكية المطلوبة للمشاركة في المشاريع التجارية العالمية حيث تتلاقى الثقافات وتتفاعل.

لقد أصبح من الأهمية بمكان فهم المهارات الجديدة التي تحتاجها الإدارة في أماكن العمل العالمية والقدرة على قياسها وتطويرها. وسواء كانت المهمة اختيار العاملين لشغل المناصب الحساسة أو خطة لتطوير المديرين فإن هناك أدوات متطورة تزداد تعقيدا يوما بعد يوم لقياس وتطوير جوانب مختلفة للمقدرة على التواصل البين - ثقافي وتلك الأدوات يمكن أن تكون شديدة القيمة في تلك المهمات. ومن أقدم تلك الأدوات الاستمارات التي تقوم على التقييم الذاتي بالاستجابة لجمل معينة على أساس مقياس تدريجي يتراوح بين القبول الشديد أو عدم القبول، مثلا اختيار درجة من سبعة تتراوح بين (أقبل بقوة) و(أرفض بقوة)

كاستجابة على هذه الجملة " أنا أستمتع بتطوير علاقات طويلة الأجل مع الناس الذين أعمل معهم" وأشياء مماثلة مثلها .

ولمعرفة المزيد عن هذا الموضوع ينصح بالإطلاع على المصادر المتخصصة في قياس وتطوير أداء الإدارة والعاملين.

المصادر والمراجع

1 - محمود الطبقجلي، التواصل الثقافي مع العرب، دار غيداء للنشر والتوزيع- عمان 2011

2- Askehave et al, (2006):"Culture in a Business Context" in Meaning and Messages, edited by Askehave and Norlyk, Academia.

3- Christensen, Lars Thøger (1992) The Marketing Culture: Communication of Organizational Identity in a Culture without Foundation, Odense University, Odense.

4- Denning, Stephan (2007) The secret language of leadership (how leaders inspire action through narratives) John wiley& sons, Inc. (Jossey-Bass) San Francisco.

5- Erez, Miriam and Earley P.Christopher (1993) Culture-Self identity and Work, Oxford University Press.

6- Hatch, Marry Jo & Schultz, Majken, edt. (2004)Organizational Identity: a reader, Oxford University Press, Oxford.

7- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael (2010) Cultures and organizations (software of the mind) 3rd ed. McGraw-Hill. USA

8- Marieke de Mooij (2011) Consumer Behavior and Culture, 2nd edition , SAGE publications(Int.)

9- Moodian, Michael A. (ed.) (2009) Contemporary leadership and Intercultural Competence (exploring the cross-cultural dynamics within organizations, SAGE publications(int.)Parker, Martin (2000) Organizational Culture and Identity, SAGE, London

10- Paul du Gay (1996) Consumption and Identity at work,SAGE, London.

11- Peter, J. Frost a o (1985) Organizational Culture, SAGE publications, Beverly Hills(California)

12- Rollins, Thomas (1988) Work culture, organizational performance, and business Quorum Books, Westport (Connecticut) USA

13- Rudd jill E., Lawson Diana R. (2007) Communicating in Global Business Negotiations, Sage publications, London.

14- Søderberg, Anne-Marie & Vaara, Eero (Eds.): Merging across Borders. People, Cultures and Politics. Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2003.

15- Yoshikawa. M (1987) The double Swing Model of Intercultural Communication between The East and the West, in Kinkaid (Eds.) Communication Theory: Eastern and Western Perspectives, London, and academic press Inc. pp.319-329

مقالات ومواقع إلكترونية

16- Hofstede's Cultural Dimensions in the GCC Countries: An Empirical Investigation, MOHAMMED I. AT-TWAIJRI & IBRAHIM A. AL-MUHAIZA, International Journal of Value-Based Management 9:121-131, 1996.Kluwer Academic Publishers. The Netherlands.

17- Heathfield, Susan M. (2009) Culture, your environment for people at work:
http://humanresources.about.com/od/organizationalculture/a/culture.htm

18- Karaian, Jason (3 March 2008) Retrieved 21 January 2011. "Trompenaars Hampden-Turner Consulting's Fons Trompenaars". *CFO(magazine)*.
http://www.cfo.com/article.cfm/10768057?f=related.

19- http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/

20- http://www.geert-hofstede.com/hofstede_arab_world.shtml

21- http://www.oppapers.com/essays/Trompenaars-Dimensions/143194



دار غيداء للنشر والتوزيع
تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس : 5353402 6 962+
خلــوي : 95667143 7 962+
ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com
9789957555450